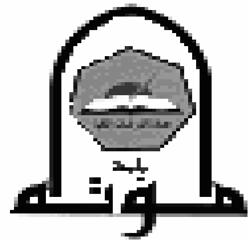


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية
" دراسة ميدانية "

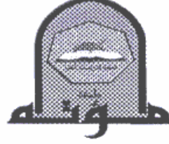
اعداد الطالبة
رشا نايل حامد الطراونه

باشراف
الأستاذ الدكتورعلي محمد العضايلة

رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الادارة العامة قسم الادارة العامة

جامعة مؤتة 2008 م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة رشا نايل الطراونة الموسومة بـــ:

أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: إدارة عامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. علي محمد العضايلة		2008/03/17	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2008/03/17	عضواً
د. معتصم عبدالوهاب المجالي		2008/03/17	عضواً
د. محمد فالح الحنيطي		2008/03/17	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين



مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الاهداء

الى صاحب التضحيات العظيمة الذي ملأ دربي بالأمل وأناره بالتفاؤل

الى من أعطى بسخاء وأفنى حياته كي أكون ...

والدي العزيز أطال ا بعمره

الى الشمس التي تلقي بدفئها ولم تغب عني بنورها ونبض قلبي الذي به أحيا

الى رمز المحبة والوفاء ومنبع الحنان الذي لا ينضب

الى الملاك الطاهر التي منحتني كل عطف ورضى ...

والدتي الحبيبة حفظها ا

اليهما أدعو :

"**وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا**" سورة الاسراء الاية (24)

الى من غمرني بعطفه وكرمه ومد لي يد العون والمساعدة

الى صاحب القلب الكبير الخال المهندس عارف يوسف الطراونه (أبو أشرف)

جزاه ا عني خير الجزاء ومنحه الصحة والعافية

رشا نايل الطراونه

الشكر والتقدير

الحمد والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين سيدنا ونبينا محمد صلى ا عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين ... أحمـد ا وأشـكره علـى أن أعانني ووفقني في اتمام هذه الرسالة , حمدا يليق بجلاله وعظيم سـلطانه وجليـل نعمه وعطاءه .

لا يسعني بعد أن أنجزت هذه الرسالة بعون ا وتوفيقه الا أن أتقـدم بجزيـل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل حضرة الأستاذ الدكتور علي العضايلة الذي تفضل بالاشراف على هذه الرسالة , ولما بذله من متابعة مـستمرة , وجهـد متواصـل , وتوجيهات حكيمة كان لها أكبر الأثر في انجاز هذه الرسالة حتى خرجت نبتة طيبة بفضله وحسن رعايته .

وأتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة المؤلفة مـن الـدكتور محمـد فـالح الحنيطي والأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة والدكتور معتصم عبـد الوهـاب المجالي لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وابداء الملاحظات والاقتراحات التي من شأنها اغناء الرسالة واخراجها بأفضل صورة ممكنه , وأتقدم بالشكر والتقدير الـى كل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية فـي كليـة ادارة الأعمال بجامعة مؤته , والى العاملين فـي الـوزارات المـشمولة فـي الدراسـة لاستجابتهم وحسن تعاونهم في تعبئة الاستبانة .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى مؤسسة المهندس عارف يوسف الطراونه للمقاولات على منحي الفرصة لمواصلة مسيرتي التعليمية , والـى كل من أخذ بيدي وساعدني بتوجيهاته التي استطعت من خلالهـا أن أتخطـى كـل المصاعب في اعداد هذه الرسالة بهذه الصورة التـي امـل أن تحـضى بـالقبول والرضى , ونسأل ا عز وجل أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه , وأن يديم علينا نعمـه ظاهرة وباطنة انه سميع مجيب الدعاء .

رشا نايل الطراونه

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	و
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الانجليزية	ي
الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها	1
1-1 مقدمة الدراسة	1
1-2 مشكلة الدراسة	2
1-3 أهمية اللدراسة	3
1-4 أهداف الدراسة	5
1-5 أسئلة الدراسة	5
1-6 فرضيات الدراسة	6
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	7
2-1 الاطار النظري	7
2-1-1 مفهوم الشفافية	7
2-1-2 أهمية الشفافية وفوائد تطبيقها في بيئات العمل	9
2-1-3 عناصر الشفافية	12
2-1-4 متطلبات تعزيز الشفافية في الخدمة المدنية واستراتيجيات تفعيلها	14
2-1-5 مفهوم المساءلة	17
2-1-6 أهمية المساءلة	19

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
2-1-7 عناصر نظام المساءلة	22
2-1-8 مستويات المساءلة	23
2-1-9 شروط تطبيق المساءلة واستراتيجيات تفعيلها	27
2-1-10 العلاقة بين المساءلة والشفافية	29
2-1-11 دور الشفافية والمساءلة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري	32
2-1-12 التجربة الأردنية في مجال الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد	40
2-2 الدراسات السابقة	45
2-2-1 الدراسات العربية	45
2-2-2 الدراسات الأجنبية	54
الفصل الثالث : المنهجية والتصميم	59
3-1 منهجية الدراسة	59
3-2 مجتمع الدراسة وعينتها	59
3-3 وصف أداة الدراسة	60
3-4 صدق أداة الدراسة	61
3-5 ثبات أداة الدراسة	61
3-6 محددات الدراسة	62
3-7 التعريفات الإجرائية	63
3-8 الأساليب الإحصائية	64
الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها	67
4-1 خصائص عينة الدراسة	67
4-2 إجابة أسئلة الدراسة	68

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
4-3 اختبار فرضيات الدراسة	74
4-4 مناقشة نتائج الدراسة	86
الفصل الخامس : الخاتمة والتوصيات	91
قائمة المراجع	95
الملاحق	101

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أعداد العاملين في الوزارات المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها من عدد أفراد العينة في كل وزارة	60
2	قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وابعاد الدراسة	62
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	67
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية	69
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المساءلة الإدارية	72
6	مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة من جهة و المساءلة الإدارية من جهة أخرى	73
7	نتائج اختبار التداخل بين مجالات الشفافية والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	74
8	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	75
9	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مجالات الشفافية مجتمعة على المساءلة الإدارية	76
10	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية التشريعات على المساءلة الإدارية	77
11	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية المعلومات على المساءلة الإدارية	77
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية الاتصالات و العلاقات على المساءلة الإدارية	78
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية تقييم الاداء على المساءلة الإدارية	79

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الإدارية	79
15	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية	81
16	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية	84

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	استبانة الدراسة	102
ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية	108
ج	نتائج اختبار المقارنات البعدية	112

الملخص

أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الأردنية

" دراسة ميدانية "

رشا نايل حامد الطراونه

جامعة مؤتة / 2008 م

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي الى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الأردنية , ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونه من (661) موظف تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية , وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظف , واستخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (**Spss V-10**) لتحليل بيانات الاستبانة , وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها :-

1- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة .

2- وجود أثر ذو دلالة احصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , حيث ان شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , في حين ان شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة , لما لها من دور ايجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الادارية وزيادة فعاليتها اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل , ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل والاليات تتضمن تبسيط الاجراءات , ونشر المعلومات , وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم , بالاضافة الى اعادة النظر باسس تقييم الاداء لجعلها اكثر موضوعية , والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات , وتقديم الدعم لاقتراحاتهم المميزة فيما يتعلق بحل مشاكل العمل .

ABSTRACT

The impact of transparency implementation at the level of administrative accountability in Jordanian ministries "Field Study"

Rasha Nayel Hamed Al Tarawneh
Mu'tah University / 2008

This study aimed mainly to investigate the impact of transparency implementation at the level of administrative accountability in Jordanian ministries. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect the data. It was distributed to a random sample of all employees in Jordanian ministries. The sample size consisted of (661) employees, which represents (40%) of the total employee working in the centers of (6) Jordanian ministries. The total workers of these ministries were (1653) employees. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V-10) was utilized to analyze the data of the questionnaire.

The Study revealed the following conclusions:-

1- The respondents perceptions of the degree of transparency implementation, and the level of administrative accountability in the surveys ministries were medium.

2 - There is a significant statistical impact of the degree of transparency implementation Cooperative different both collectively and individually at the level of administrative accountability in the ministries under the study, as the transparency of decisions making has the highest affect among areas of transparency at the level of administrative accountability in the surveys ministries, while the transparency of legislation has the least affect.

The Study recommended that the need to strengthen the concept of transparency among the ministry's employees, since this plays a positive role in creating the appropriate environment and provide the conditions and prerequisites for improving the level of administrative accountability to increase its effectiveness depending on transparency in the various areas of work, This could be achieve through a variety of means and mechanisms including simplification of procedures, the dissemination of information, and improve the relations between leaders and subordinates to strengthen mutual trust among them. In addition to re-examining the basic elements of the performance appraisal to make it more objective, and to ensure the participation of workers in decision-making, and to provide support for their proposals regarding solutions of outstanding problems at work.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 مقدمة الدراسة

لقد تغير دور الدولة وتطورت مهامها من دولة حارسة تهتم بوظائف أساسية ذات طابع تقليدي كالدفاع والأمن الداخلي والخارجي , إلى دولة متدخلة تسعى لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , إلى دولة خدمات أو دولة رفاهية تتحمل مسؤولية تقديم جميع الخدمات التي يحتاجها المواطنون وضمان مستوى معيشي مرتفع لهم , إن هذا التطور لا بد أن يصاحبه إصلاحات إدارية عديدة تسعى لتأسيس فلسفة إدارية تقوم على تحرير المواطنين والموظفين لكي يكونوا قادرين على أن يفعلوا ما في وسعهم وأن يستعملوا الأساليب الإدارية المتطورة للحصول على أفضل ما يمكن أن تقدمه الحكومة , كل هذه الإصلاحات تتجسد بتحقيق مبدأ إعادة اكتشاف وظائف الحكومة (reinventing government) والتخلص من الروتين والبيروقراطية التي تعتبر من أهم العقبات التي تواجه الإدارة الحكومية وتحد من قدرتها على مواكبة التحديات والتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية , وهذا ما دعى اليه ديفيد اوسبورن في كتابه "اعادة اكتشاف الحكومة" الذي قدم من خلاله عشرة أنواع للحكومة تمثل الركائز الاساسية لهذه الحركة الاصلاحية .

إن هذا التغير في دور الدولة أدى إلى تعقد أعمال الأجهزة الحكومية واتساع نطاق الوظائف والمهام التي تقوم بها وتنوع منظماتها ونشاطاتها , مما استلزم ضرورة التوسع في عملية تفويض الصلاحيات ومنح المزيد من حرية التصرف لموظفي الحكومة لكي يتمكنوا من المساهمة في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية , وتخفيف العبء المالي على الحكومة من ناحية أخرى , وفي ظل هذه التغيرات أصبحت آليات المساءلة التقليدية التي تركز فقط على مدى التزام الموظف بالقوانين والتعليمات المعمول بها غير كافية خاصة مع ظهور العديد من المشاكل التي واجهت الأجهزة الحكومية والتي تتمثل بالفساد والروتين والترهل الإداري , وبالتالي كان لا بد من أن تعمل الأجهزة الحكومية على تطوير نظم

المساءلة المستخدمة لديها لتتضمن مجموعة من الآليات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ولديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها , وذلك من خلال اكتشاف وعلاج أي خلل أو انحراف فـي مستوى أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين فيها .

إن قدرة نظم المساءلة في تهيئة البيئة المناسبة للوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري تعتمد بشكل أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات , والقوانين والتشريعات , وعمليات تقييم الأداء , وقوة الاتصالات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم, ومن هذا المنطلق أصبح توافر الشفافية الإدارية مطلبا أساسيا للعمليات الإدارية والتنظيمية في الأجهزة الحكومية التي لا بد أن تسعى للوصول إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم , فالشفافية بذلك تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشاكل الإدارة الحكومية كالفساد والروتين والترهل الإداري , وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد .

من هنا تحاول هذه الدراسة الوقوف على أهم ما توصل إليه المفكرين والباحثين فيما يختص بكل من الشفافية والمساءلة الإدارية للعاملين في المنظمات , والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين من وجهة نظر المبحوثين , وذلك في سبيل تحقيق الهدف الأساسي للدراسة وهو تحليل اثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية .

1-2 مشكلة الدراسة

تعاني الأجهزة الحكومية في العديد من الدول من بعض المشاكل الإدارية التي تتمثل بالروتين والملل والتعقيد في إجراءات العمل مما يؤدي إلى الفساد والترهـل الإداري وما يترتب عليه من آثار سلبية كبيرة على الأفراد والمنظمات والمجتمعات تتسبب في إعاقة جهود التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية , بالتالي لا بد من توفر مجموعة من الآليات لمواجهة هذه الظاهرة الخطيرة لغرض تحجيمها وتقليـل

آثارها السلبية والحد منها في المجتمعات والمؤسسات التي تستهدف الرقي والتقـدم الاقتصادي والحضاري والتقني .

وعلى الرغم من أهمية المساءلة في مكافحة الفساد خاصة في الدول النامية إلا أن هذه الدول إجمالا تعاني من عدم وضوح مفهوم وأهداف المساءلة واقتـصارها على المفهوم التقليدي , مما يجعل الموظف العام يتقيد بحرفية القـوانين والأنظمـة والتعليمات ويتخاف عن أداء مهامه الوظيفية وخدمة المواطنين خشية الوقوع فـي الفساد وارتكاب أخطاء معينة قد تعرضه للمساءلة فيما بعد , مما يؤثر سـلبا علـى فعالية نظم المساءلة ويؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى أداء الأجهـزة الحكوميـة والأفراد العاملين بها , كما يشير واقع بعض الأجهزة الحكومية إلى وجـود نظـم واضحة للمساءلة غير انه يوجد أيضا أفراد لديهم مهارات عالية في تغطية أنـشطة الفساد التي يقومون بها , وتتطلب مواجهة الفساد في تلـك الحالـة تطـوير نظـم المساءلة الموجودة وزيادة فعاليتها .

ومن هنا تبرز الحاجة للبحث عن مجموعة من الآليات والمداخل التي يمكـن بواسطتها زيادة فعالية نظم المساءلة وجعلها أكثر ايجابية , ولها القدرة على التعامل مع مشاكل الإدارة الحكومية خاصة ما يتعلق منها بالفساد الإداري , ولعل أهم هـذه المداخل الشفافية , حيث انه بقدر ما تتبنى الإدارة الحكومية مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة تزداد مقدرتها على العطاء وتجنب الوقوع فـي متاهات الواسطة والمحسوبية , بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تتعلق بـاللوائح والتعليمات وإجراءات العمل . وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في قيـاس درجة تطبيق الشفافية والتعرف على دورها في تعزيز مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها

3-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحداثة موضـوع الـشفافية والمـساءلة الإدارية والعلاقة الوثيقة والتكاملية فيما بينهما , فالشفافية تعتبـر إحـدى المـداخل الهامة لمعالجة العديد من مشاكل الإدارة الحكومية , وذلك من خلال توفير الشروط

والمتطلبات الأساسية لتطوير نظام مساءلة لديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها وفي مقدمتها الفساد الإداري وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في كافة المجالات , مما يقود بالتالي إلى تحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف وظائف الحكومة (reinventing government) لكي تكون أكثر قدرة وكفاءة في تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير .

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التوجه الحكومي في الأردن نحو الإصلاح الإداري والشفافية ومساءلة المقصرين وتحقيق مبدأ الإدارة العامة الجديدة , وتزامن هذا التوجه مع الاهتمام الشعبي المتزايد بالمخالفات السلوكية لموظفي القطاع الحكومي وشعور المواطنين بوجود قصور في الخدمات المقدمة إليهم , وبالتالي تبرز الحاجة للاهتمام بتنمية وتطوير العاملين في القطاع الحكومي والعمل على تحسين مستوى أدائهم , ولكون المساءلة تعتبر أداه هامة للتحسين المستمر وضبط السلوك لا بد من التركيز على مدى فعالية نظام المساءلة المستخدمة في الأجهزة الحكومية باعتبارها جزء من عملية تقييم الأداء والخطوة الأولى في الاتجاه نحو التحسين , ومن هذا المنطلق تأتي ضرورة إجراء دراسات متخصصة لمعرفة مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية والعوامل المؤثرة فيها وآليات تفعيلها , ومما يزيد من أهمية هذا التوجه قلة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع في البيئة الأردنية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام .

ومن هنا تبرز الحاجة لوجود هذه الدراسة التي تعتبر من أوائل الدراسات من حيث التوجه والمضمون , وهي بذلك تشكل منطلقا لمزيد من الدراسات مستقبلا , فمن خلالها تم قياس درجة تطبيق الشفافية في الوزارات الأردنية , والتعرف على دورها في تعزيز مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها , وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تم وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار في الوزارات المبحوثة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مستوى المساءلة الإدارية المطبقة في تلك الوزارات اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل .

4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل اثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية , وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية التالية :-

1- تقديم اطار نظري يضاف الى الأدب الاداري فيما يتعلق بكل من الشفافية والمساءلة الادارية للعاملين في المنظمات والعلاقة الوثيقة والتكاملية فيما بينهما , مما قد يساهم في وضع تصور عام مبني على أسس علمية منطقية , ويوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها لمعرفة ما توصل اليه المفكرين في مجال الدراسة .
2- التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة .
3- تحليل العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة من جهة , ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة من جهة اخرى .
4- تحليل أثر العوامل الديمغرافية على تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة .
5- محاولة الوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن لمتخذي القرار في الوزارات المبحوثة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مستوى المساءلة الادارية في تلك الوزارات اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمل .

5-1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :-

السؤال الاول: ما درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة في الوزارات المبحوثة ؟

السؤال الثاني : ما مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة ؟

السؤال الثالث : هل توجد علاقة ارتباطية بين مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة من جهة , والمساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة اخرى ؟

1-6 فرضيات الدراسة

تتناول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات , وشفافية المعلومات , وشفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الأداء , وشفافية اتخاذ القرارات) مجتمعة على المساءلة الإدارية , وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :-

الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشفافية التشريعات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشفافية المعلومات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشفافية الاتصالات والعلاقات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشفافية تقييم الأداء على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة , تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الإداري) .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى للمساءلة الإدارية , تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الإداري) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري

2-1-1 مفهوم الشفافية

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى , بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه , وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعـاملين (عبـد الحليم وعبابنة , 2006 : 58) , ويعبر هذا المفهوم أيضا عن العلنيـة والالتـزام بالمتطلبات , أو الشروط المرجعية للعمل , وتكـافؤ الفـرص للجميـع , وسـهولة الإجراءات , والحد من الفساد (برقاوي , 1988 : 32) , كما يقصد بالشفافية " حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات , ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسـسي , وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي , لمـا تؤدي إليه من الثقة وكذا المساعدة على اكتشاف الفساد " (مخيمر و آخرون , 2000 : 105) .

الشفافية في الإدارة الحكومية تعني " الوضوح التام في اتخاذ القرارات , ورسم الخطط والسياسات , وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب , وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المـستمرة ", وتشمل أيضا التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة , وأنظمة النزاهة الوطنية , والابتعـاد عن إساءة استعمال السلطة (الشيخ , 1997 : 357) , كما أن هناك مـن يـرى ان الشفافية في الادارة الحكومية تعني " أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج , بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به مـن أعمـال , ومـا تباشره من مهام , وتديره من برامج , وترتبط به من علاقـات , والكيفيـة التـي تمارس فيها كل ذلك " (أفندي , 2002 : 261) .

الشفافية تتضمن وضوح التشريعات , ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات , وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على

درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح , وبناء على ذلك فان مفهوم الشفافية الإدارية يشتمل على ما يلي (اللوزي , 2000 : 148-149) :-

1- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها , مما يسهل على الأفراد المراجعين انجاز أعمالهم بيسر وسهولة .
2- تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها , وذلك من خلال دقة ووضوح الاجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها .
3- تساعد الشفافية على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة , وسرعة الانجاز , وتعزز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وجمهور المراجعين .
4- تعزز الشفافية من قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة .
5- تساهم الشفافية بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة , والممارسات الإدارية الخاطئة , والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة .

بناء على ما سبق تعرف الدراسة الشفافية بأنها فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين , بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا .

تتحقق الشفافية من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات , وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين , والثقة المتبادلة بينهم , بالاضافة الى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات , وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد الاداري في الاجهزة الحكومية وصولا الى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل , وتحقيق مرتكزات إعادة اكتشاف وظائف الحكومة (reinventing government) لكي تكون اكثر كفاءة في خدمة المواطنين من خلال تقديم الخدمة المناسبة ذات الجودة العالية , وبالسرعة المطلوبة , وفي الوقت المناسب دون تأخير

2-1-2 أهمية الشفافية وفوائد تطبيقها في بيئات العمل

اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود المبذولة لعـلاج مشاكل الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد والترهل الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل , وذلك نظرا لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في مختلف مجالات العمل في تلك الأجهزة .

الشفافية مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها ليعلم بها الطرف الآخر , وهي مرادفة لمفهومي الوضوح والمكاشفة اللذان لا يسببان أو يتسببان فـي الإيهام أو الشك لدى الآخرين أو يقودان إلى الشائعات فيما بينهم , وبالتـالي فهـي قريبة من المعنى العام للصراحة , لذا فان أهمية الشفافية تكمن فـي كونهـا قنـاة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين , وهي بذلك تعتبر أداه هامـة جدا لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية , كما أن الـشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم البعض إلا أنها تبدو ضـرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية , فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم البعض مـن جهـة , وبـين القيادات والعاملين من جهة أخرى , وذلك حتى لا تكون المنظمـة غامـضة فـي توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي الى تقليل روح الانتماء لدى العاملين فيها , فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الـولاء لـدى العاملين , وتزيد من إنتاجيتهم , وتشحذ هممهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة , ويعتبر ذلك حقا لهم (الراشدي , 2007) .

ان الشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالـة العوائـق البيروقراطيـة والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية , كما تساعد في تبـسيط الإجراءات , والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة , وبساطة الهيكـل التنظيمي للمؤسسات , وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية . كما ان وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية)

لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرابشة , 1997) , ومن جهـة أخـرى فـان الشفافية تساعد على المشاركة بفعالية لتطـوير كافـة نـواحي الخدمـة المدنيـة , والمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام , وذلك من خلال التركيز على الجودة , وزيادة إنتاجية العمـل (عليـان و جـرار , 1997).

الشفافية هي أساس أسلوب الحكم المناسب للتأكيد على حسن إدارة الاقتـصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات , وهي تستند قبل كل شيء على علانيـة القرار , فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها , وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة , التي بدونها يـصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستدامة (أفندي , 2002) .

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا بد للإدارة الواعية من الأخذ بها , لما لها من أهمية في إحداث التنمية الناجحة , ومساهماتها الفعالة فـي تنميـة التنظيمات الإدارية وصولا إلى بناء تنظيمي سليم وقادر على مواجهـة التحـديات والتغيرات المستجدة , حيث دعا الكثير مـن المفكـرين فـي الأدب الإداري إلـى ضرورة بذل الجهود للتعرف على المعوقات والمشاكل الإدارية التي تواجه التنميـة الإدارية والعمل على معالجتها , ومن هذه المـشاكل والعقبـات الفـساد الإداري , والروتين , والملل , والغموض في أساليب العمل وإجراءاته , فكانت بذلك محاولات تطبيق الشفافية قي العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجـب مراعاتهـا فـي الممارسات الإدارية لأجهزة الإدارة العامة , كما أن هناك بعض الفوائـد والآثـار الايجابية التي تترتب على تطبيق الشفافية بالنسبة لكل مـن الأفـراد والتنظيمـات الإدارية , وهذه الفوائد هي (اللوزي , 2000) :-

1- إن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية يترتـب عليـه تـوفير الوقـت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال , كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية لان الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية .



2- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج , حيث يكون أداء الأعمال جماعيا وكذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي .

3- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية , وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة , الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية , وهذا المفهوم يعطي الحرية للتنظيمات الإدارية باستقدام الكفاءات البشرية اللازمة , إضافة إلى تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية والرقي بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

4- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم لزيادة مهارات الأفراد العاملين , وتوسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية , وترسيخها في أذهان العاملين .

5- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة , أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية , ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات , فحتى يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف , وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد ماديا , وهذه المعايير المتبعة تشجع روح المنافسة بين العاملين الأمر الذي يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار ايجابية تنعكس على الأداء الوظيفي .

6- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة , وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة , حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات ايجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين , مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين .

7- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرار , وذلك لتخفيف درجة المركزية , كما ويجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمته , وذلك لإعطاء الفرصة لكل مبادرة نافعة أن تأخذ دورها في

التطبيق العملي , بالإضافة إلى ضرورة العمل علـى تـوفير الفـرص لتنميـة المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين .

8- العمل على اختيار القيادات الإداريـة ذات النزاهـة والأمانـة والموضـوعية والانتماء والولاء للمنظمة وللصالح العام , كما ويجب إعداد الدراسات بـصورة دورية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الانحرافات والممارسـات الخاطئـة والعمل على تصحيحها , إضافة إلى ضرورة التأكـد مـن خـلال الدراسـات الاستطلاعية من تحديد مستويات الأجور ومدى توافقها مع المستويات المعيشية لأغراض تعديلها حتى يتحقق الرضا الوظيفي , الأمر الذي يعني المزيـد مـن الشفافية في بيئات العمل.

3-1-2 عناصر الشفافية

إن للشفافية عناصر محددة تجعل اطار عمل الشفافية أكثر وضوحا ألا وهـي العلانية والقانونية ، فالعلانية هي العنصر الأساسي لقاعدة الـشفافية ، وهـي أول خطوة في طريق الرقابة على الفعاليات الإدارية للحكومة ، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة , وتتوفر آليات العلانية من خلال عدة وسائل تتـضمن الـصحافة والتلفزيون والإذاعة , والنشرات الوزارية أو الحكومية , والنـدوات والمـؤتمرات الصحفية واللقاءات ... الخ ، إن هذه الوسائل المعروفة والمتداولة تتـيح عنـصر العلانية للمواطن العادي و للمراقب سواء من المجتمـع المـدني أو القـضاء أو الأجهزة الحكومية المختلفة .

أما عنصر القانونية فهو يعني النص القانوني الثابت والقـوي ، ممـا يتـيح ويضمن قانونيا توافر العلانية من جهة , وجواز استخدام حق الرقابة والاسـتفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخرى ، فإذا ما نص القانون على حتمية وإلـزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية سوف تستطيع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل ، وعندما تتوصل الحكومـة والقوانين المحلية إلى المستوى الذي تتوفر فيه الضمانات الحقيقية والقوية لـشيوع

الشفافية الإدارية نستطيع الحد من الفساد الإداري بشكل متسارع وفعال (عبـد ا , 2006) .

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة , سواء كانت حكومية أو منظمة أعمال هادفة للربح أو غير هادفة , وبناء على ما سبق يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية فيما يلي (الغالبي و العامري , 2005) :-

1- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها , وذلك من خـلال التحديـد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية , ومبـرر اسـتخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف .
2- شرعية ومشروعية وجود الاجهزة الحكومية , وأن تلاقي قبولا مـن مختلـف فئات المجتمع , وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقـة الآخرين بها .
3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيـد , وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مـع مختلف الجهات ذات المصلحة .
4- النشر الواسع للمعلومات والبيانات , وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها , ويندرج ضـمن هذا الإطار التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها .
5- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والـشك حيثمـا أمكـن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات , وأن تعتمد في أساليبها الإداريـة على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص , وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة .

6- من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تـضعها نـصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها , وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شـعارات فضفاضة دون تطبيق على أرض الواقع .

7- تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامـل مـع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقـوقهم وعـدم تجاوزهـا , وتدريب العاملين عليها .

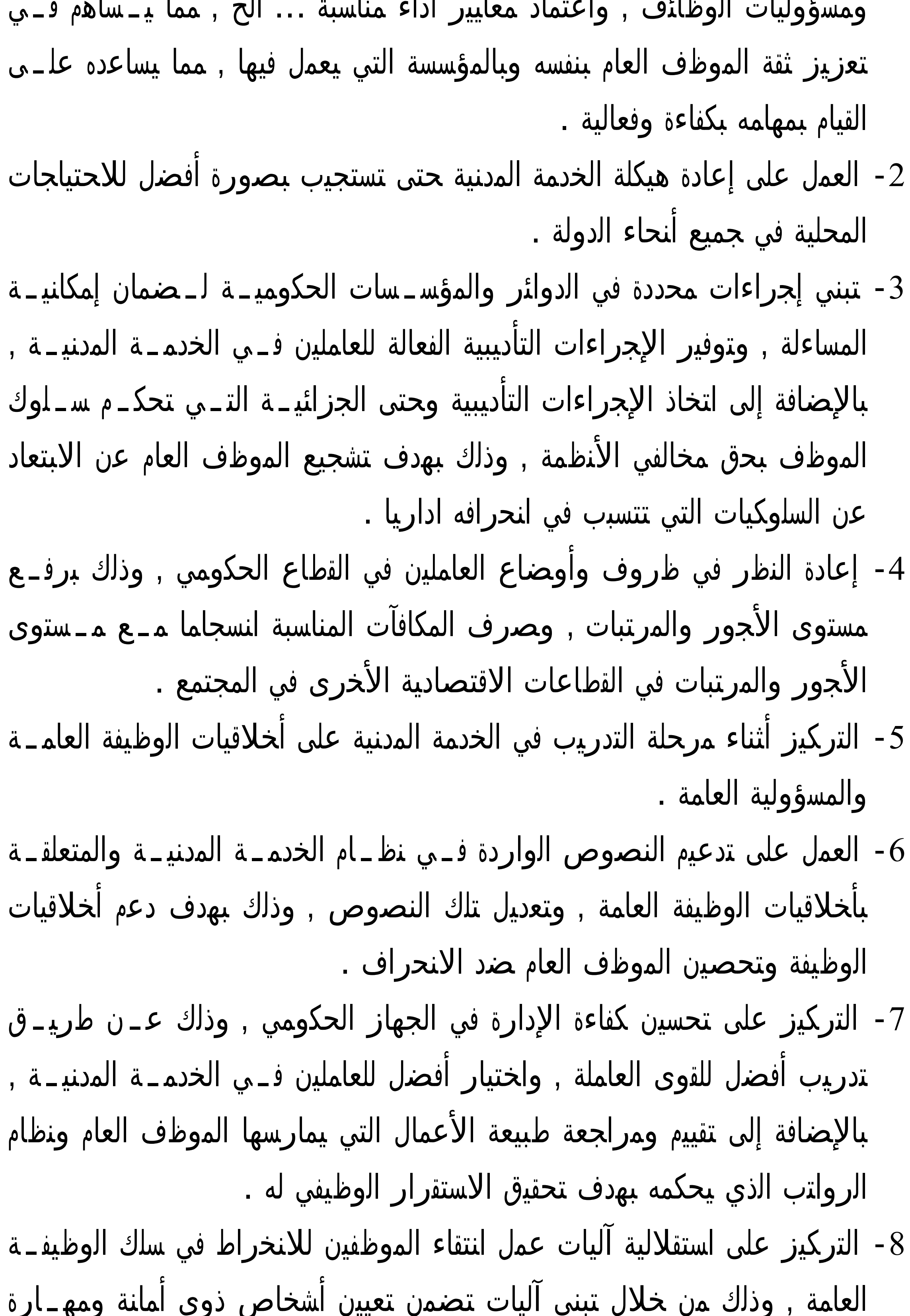
8- أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الانترنت يتم تحديثها باستمرار , وتعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخلهـا , وأن تكـون تلـك الاجهزة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حـول عملهـا وأنـشطتها المختلفة .

ان توفر هذه العناصر والمعايير يضمن وجود الشفافية الإدارية , ممـا يـوفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفـاءة ولـديها القدرة على تقديم حلول مبدعة للعديد من مشاكل الأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية .

2-1-4 متطلبات تعزيز الشفافية في الخدمة المدنية واستراتيجيات تفعيلها

إن تحقيق الشفافية في العمل الإداري يتطلب العمل على إيجاد هيكل تنظيمـي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمـل , وعـدم التعـرض للضغوطات والتأثيرات من قبل الإدارة العليا (Sibanda, 2003) , كما أن نجـاح الجهود المبذولة في زيادة درجة الشفافية في الخدمة المدنية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات السابقة والتي إذا طبقت سوف تساهم في إعداد البيئة الملائمـة لزيـادة درجة الشفافية وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي (الشخانبة , 1997) :-

1- إضفاء الصفة المهنية على الخدمة المدنية , وذلك من خـلال تـوفير مكافـآت مناسبة , وتدريب ملائم , وإدارة ماهرة موضوعية , بالاضافة الـى الاهتمـام بأسس الاختيار والترقية , وترسيخ الاخلاقيات الوظيفية , وتبسيط الاجـراءات , والتقليل من مظاهر البيروقراطية المعقـدة , والعمـل علـى تحديـد واجبـات



ومسؤوليات الوظائف , واعتماد معايير أداء مناسبة ... الخ , مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف العام بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل فيها , مما يساعده على القيام بمهامه بكفاءة وفعالية .

2- العمل على إعادة هيكلة الخدمة المدنية حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات المحلية في جميع أنحاء الدولة .

3- تبني إجراءات محددة في الدوائر والمؤسسات الحكومية لضمان إمكانية المساءلة , وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للعاملين في الخدمة المدنية , بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية وحتى الجزائية التي تحكم سلوك الموظف بحق مخالفي الأنظمة , وذلك بهدف تشجيع الموظف العام عن الابتعاد عن السلوكيات التي تتسبب في انحرافه اداريا .

4- إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي , وذلك برفع مستوى الأجور والمرتبات , وصرف المكافآت المناسبة انسجاما مع مستوى الأجور والمرتبات في القطاعات الاقتصادية الأخرى في المجتمع .

5- التركيز أثناء مرحلة التدريب في الخدمة المدنية على أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية العامة .

6- العمل على تدعيم النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية والمتعلقة بأخلاقيات الوظيفة العامة , وتعديل تلك النصوص , وذلك بهدف دعم أخلاقيات الوظيفة وتحصين الموظف العام ضد الانحراف .

7- التركيز على تحسين كفاءة الإدارة في الجهاز الحكومي , وذلك عن طريق تدريب أفضل للقوى العاملة , واختيار أفضل للعاملين في الخدمة المدنية , بالإضافة إلى تقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف العام ونظام الرواتب الذي يحكمه بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي له .

8- التركيز على استقلالية آليات عمل انتقاء الموظفين للانخراط في سلك الوظيفة العامة , وذلك من خلال تبني آليات تضمن تعيين أشخاص ذوي أمانة ومهارة عالية

9- العمل على توفير نظام للحوافز يشجع المبادرات والتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة , بالإضافة إلى التمسك بنظم وقواعد العمل .

10- العمل على إعادة دراسة الجهاز الحكومي بحيث يتم دمج المؤسسات والدوائر المتشابهة , وذلك بهدف القضاء على الازدواجية , وتبسيط إجراءات التعامل مع الجهاز الحكومي حتى تتمكن الأجهزة الحكومية المختلفة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية .

11- إعادة دراسة وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل تلك الدوائر وإدخال التغييرات الملائمة على تلك القوانين والأنظمة حتى تتماشى مع التغييرات التي تحدث في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعمل تلك المؤسسات ضمنها , وهذا بدوره يتطلب دراسة إجراءات وأساليب العمل في تلك الدوائر وتبسيطها بحيث يمكن تطبيقها بكفاءة وفاعلية من قبل العاملين في تلك الدوائر , وذلك حتى يتمكن المواطنون الذين يتعاملون مع تلك الدوائر من الحصول على الخدمات من خلال إجراءات واضحة ومبسطة ومعلنة للجميع ويمكن تتبعها , بحيث يتم القضاء على أية ثغرة يمكن أن تؤدي إلى نتيجة سلبية في العمل .

كما أن تفعيل مبدأ الشفافية في الخدمة المدنية يتم من خلال مجموعة من الوسائل والاستراتيجيات تتضمن ما يلي (الصيرفي , 2006) (اللوزي , 2000) :-

1- إجراء الدراسات المسحية لأجهزة الإدارة العامة للتعرف على احتياجات هذه الأجهزة , وأهم العوامل المؤثرة على أدائها وعملها .

2- تحديد الأهداف بصورة واضحة ومستقرة في ضوء الدراسات التحليلية , وتحديد الأولويات في تلك الأهداف , خاصة الأهداف ذات العلاقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , مع ضرورة مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف

3- التركيز على ضرورة تنمية الجوانب السلوكية للوصول إلى تحقيق سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى أفراد التنظيم .

4- ضرورة إفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشاركة في تحقيق التنمية الإدارية , والعمل على توفير كل الدعم والمؤازرة للجهود المبذولة في هذا المجال .

إضافة لما سبق لا بد من العمل على إدخال مفهوم الإدارة الإستراتيجية وآلياتها ومتطلباتها الهادفة إلى العمل على ضرورة إجراء المراجعة الشاملة للأهداف المرسومة , والعمل وفقا لآليات واضحة حتى تستطيع مواكبة المستجدات والتطورات المحيطة , وإضافة إلى ذلك فانه لا بد من التركيز على مفهوم القياس الكلي للأداء في أجهزة الإدارة العامة والعمل على تنمية إنتاجيتها , وتتطلب هذه التطلعات ضرورة إجراء تغييرات جذرية في توجهات وممارسات عمل المنظمات الإدارية , مع ضرورة تبني الإدارة العليا للمنهج السلوكي , والمقدرة والعزيمة لمواجهة التحديات والوصول إلى النتائج المطلوبة (اللوزي , 2000) .

إن تعزيز الشفافية في الخدمة المدنية يجب أن يتم من خلال جهود منسقة بين كافة الأجهزة الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني على مستوى الدولة ككل , وبالتعاون مع الدول والمؤسسات ذات الخبرة في هذا المجال , بحيث تصبح جهود كل دولة مكملة لجهود الدول الأخرى , مما يؤدي إلى الخروج بإستراتيجية عالمية لزيادة الشفافية في الخدمة المدنية بشكل عام , وذلك من اجل مكافحة الفساد وتضييق الخناق على مرتكبيه سواء على مستوى الدولة أو على مستوى العالم ككل (الشخانبة , 1997) .

2-1-5 مفهوم المساءلة

يثير تحديد مفهوم المساءلة العديد من الصعوبات , حيث يتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى كالمسؤولية والرقابة وغيرها , كما انه على الرغم من تعدد المعاني التي قدمها الباحثين والمهتمين في هذا المجال فانه يوجد نقص في التحديد الدقيق للمفهوم , وهذا يعود لاختلاف الأطر المرجعية للباحثين المهتمين في هذا الموضوع وتنوع زوايا النظر إليه .

ترجع تسمية المساءلة (Accountability) الـى لفـظ الحـساب (Account) , ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل انه مسئول أمام الآخرين , أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها " محاسبة طرف من أطراف العقـد أو الاتفاق للطرف الآخر, وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفـاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة ", بناء على هذا التعريـف فان الموظف العام الذي يسند إليه القيام بوظيفة معينة ويعطى المسؤوليات اللازمـة لأداء مهام وظيفته يكون مسئولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا للـشروط المتفـق عليها مسبقا (مخيمر , 2000 : 115) .

وتعرف المساءلة كذلك بأنها " وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالهـا أن يتحملوا مسؤولية أدائهم , بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامـل معهـم بـان الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة ", و هي تستند إلـى تعظـيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (Hammond, 1999 :14) , كما أن المساءلة هي" تعبيـر عـن التـزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطـة بهـا بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات , وهي منظومة تضم آليات وعناصـر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيـق الـصالح العـام" (أفندي , 2002 : 228) , ويقصد بالمساءلة أيضا "مسؤولية الفـرد عـن تحقيـق نتاجات محددة وفق معايير وأنظمة محددة , وفي حال وجود أي خلل فـي أي مـن هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة عن السؤال المتوقع (لماذا حدث ذلك ؟) " (اخو ارشيدة , 2006 : 35) .

إن هناك من يعبر عن المساءلة بمصطلح آخر هو المحاسبة فيعرف المـساءلة (المحاسبة) بأنها تعني" مساءلة المرؤوس عن النتـائج التـي حققهـا مـن خـلال المسؤولية وتفويض السلطة ", حيث انه من الطبيعي أن تتم المحاسبة داخل إطـار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوس , كما ان المحاسبة (المساءلة) علـى عكس السلطة تتخذ شكلا تصاعديا في الهيكل التنظيمي", فالسلطة تنساب من أعلـى إلى أسفل وفق عملية التفويض , وبقدر ما يفوض من سلطة تكون هناك مـسؤولية

ومحاسبة عن النتائج , وهذه المسؤولية أو المحاسبة تبدأ من قاعدة الهرم التنظيمـي حيث تصبح الإدارة الدنيا مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى , وهذه بـدورها تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا , بالاضافة الى ذلك فان المحاسـبة عـن الأعمال تكون فردية , وهذا يعني أن فردا واحدا هو الذي يحاسب المرؤوس وهـذا الفرد هو رئيسه المباشر , كذلك يرتبط بالمحاسبة كعنصر فـي تكـوين العلاقـات الإدارية مبدأ وحدة إصدار الأمر الذي يعني أن المرؤوس يجب أن يتلقى الأوامـر من فرد واحد هو رئيسه المباشر (سالم و آخرون , 1993 : 175-176) .

وهنا لا بد من الإشارة إلى انه قبل تطبيق نظام المساءلة في المنظمـة يجـب تحديد كيف يفهم ويعرف العاملين في المنظمة المساءلة , حيث أن العاملين ينظرون إلى المساءلة من وجهات نظر مختلفة , وهم في الغالب يميلون إلى وجهـة النظـر السلبية , فالمساءلة تعني العديد من الأشياء بالنسبة لأشخاص مختلفـين , فـالبعض يعتبرها عامل ايجابي في حين يعتبرها آخرون عامـل سـلبي (Connors, et al, 1994: 227-228) .

2-1-6 أهمية المساءلة

تكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل احد الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشاكل الأجهزة الحكومية , وفي مقدمتها الفساد الإداري بكافـة مظاهرة وأشكاله التي تتمثل بالواسطة والمحسوبية والرشـوة والتزويـر والتحيـز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول , وحتى تستطيع المساءلة الإداريـة القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز علـى فعاليـة الأجهزة الحكومية , وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهـزة , ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمـة والتعليمات وإجراءات العمل .

لقد ازدادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة وذلك بحكم ثورة المعلومات والاتصالات التي رافقت الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة

الذي يتميز بالتدفق المستمر للمعلومات , والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها , بالتالي لا بد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات كونهـا عامـل حاسم في تحديد مدى نجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على تحقيـق أهـدافها , وتزداد أهمية هذا الأمر بالنسبة للأجهزة الحكومية التي تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة والسرعة فـي الإجـراءات , وتحقيـق مبـدأ المـساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسؤولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية عالية .

استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة على أنـه حـافز ايجـابي لإظهار الانجاز الجيد , حيث أن تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أعمالها , وذلك من خلال خلـق ثقافـة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والتزام الشفافية , مما يؤدي إلى حـسن العلاقات بين الحكومة والمواطنين , ويعمل على تحـسين التماسـك الاجتمـاعي (Crindell, 1999) .

ان المساءلة بمعناها الواسع ترتبط بديمقراطية الإدارة العامة , وهـي عامـل محوري في تحديد قدرتها على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية , وبيان مـدى استجابتها لاحتياجات المواطنين , فالأصل أن هناك وظيفتان أساسيتان للحكومة في الدولة الحديثة هما وظيفة سياسية تتعلق بتقرير الأهداف العامة للدولة ومراقبة تنفيذ هذه الأهداف , والتأكد من تحققها بالكفاءة المطلوبة , أما الوظيفة الثانية فهي وظيفة إدارية تتعلق بتنفيذ الأهداف العامة ووضعها موضع التطبيـق , وبمقتـضى هـذا التصور فان النظام السياسي يقوم عن طريق الحكومة بتحديد السياسة العامة (الغاية) , ثم يقوم الجهاز الإداري باختيار الوسيلة التي تحقق هذه الغاية , ومن هنـا فـان الجهاز الإداري جهاز تنفيذ وليس جهاز حكم لذلك يحتـاج إلـى مـساءلة النظـام السياسي على نتائج اختيار وسائل العمل , وهذا يعني أن الفصل بين عمليتي صـنع وتنفيذ السياسة العامة هو ما يجعل الإدارة العامة تخضع للمساءلة عن طبيعة أدائها للمهام المنوطة بها (أفندي , 2002) , كما ان مساءلة النظام السياسي للإدارة العامة يترتب عليها وضع أنظمة مساءلة إدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية تساعد على

تعزيز الثقة بالجهاز الإداري الحكومي , وتضمن التزام الموظف بأخلاقيات الإدارة العامة , مما يوفر العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وزيادة الولاء والانتماء الوظيفي للموظف العام , ويعزز جودة مخرجات العمـل , بالتـالي يتحـسن أداء الأجهـزة الحكومية والأفراد العاملين بها , وتزداد قدرتها على تنفيذ السياسة العامـة للدولـة بكفاءة وفعالية .

من خلال ما سبق تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيـث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين , وذلك من خـلال الـسعي الـدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة , وتحسين مستوى كفـاءة وفعاليـة الإدارة العامـة , وتحقيق الالتزام بتنفيذ السياسات العامة بشكل صحيح , كما أن المساءلة هي سـبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء , وهي وسيلة لـضبط السلوك , وذلك لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتـائج أعمالهم , وهي مهمة أيضا بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصـة مـن كونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة , حيث تعمل على تـوفير بيئـة إداريـة تسودها الثقة بين جميع الإطراف من رؤساء ومرؤوسين (الروابـدة و الـدويري , 2004) .

إن كل موظف يجب أن يمنح السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه , وهو بذلك يعتبر مسؤول مسؤولية كاملة عن أداء تلـك المهام , وهنا لا بد من توازن السلطة والمسؤولية , وتعتبر المـساءلة الأداة التـي تضمن ذلك التوازن من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمساءلة بحكم مسؤوليتهم عن أداء تلك السلطات بناء على ما حددته القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لتلك الوظيفة من حيث الواجبات والمسئوليات والإجراءات التأديبية , ممـا يمكن من اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الموظف العـام ومحاسـبته على ذلك .

2-1-7 عناصر نظام المساءلة

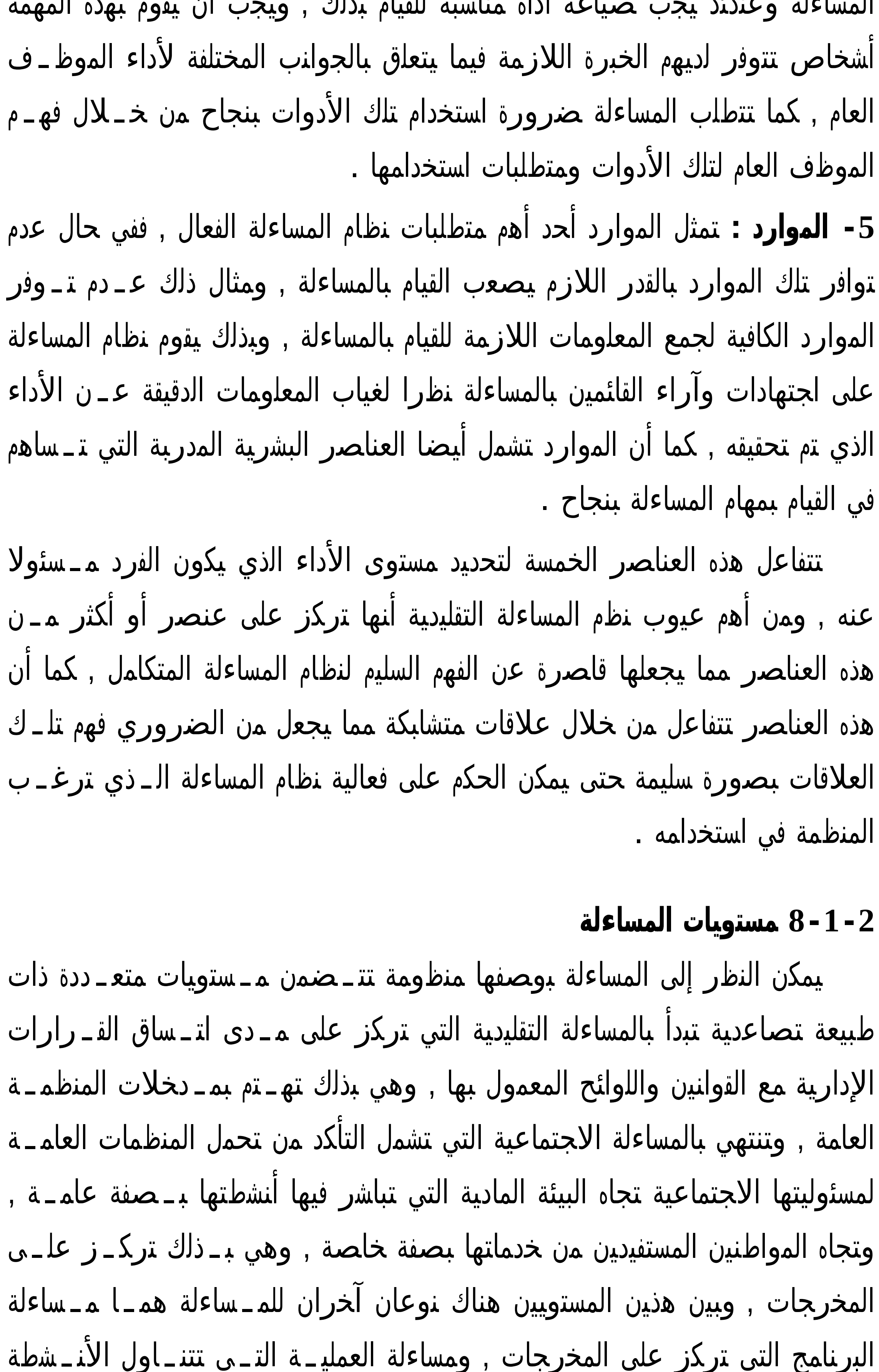
هنالك خمسة عناصر لنظام المساءلة هي (مخيمر وآخرون , 2000) :-

1- الغايات : يقوم نظام المساءلة على تقييم مدى قدرة الموظف العام على تحقيـق غايات معينة , وقد تشمل هذه الغايات زيادة التجاوب مع جمهـور المتعـاملين , أو زيادة الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية في أداء المهام الوظيفية , وفي بعض الأحيـان تكون الغايات محددة بوضوح وفي أحيان أخرى يمكـن اسـتنتاجها علـى ضـوء الأنشطة للأهداف المحددة للوظيفة , كما انه في كثير من الوظائف التي يقـوم بهـا الموظف العام توجد غايات متعددة يتم تحقيقها من خـلال أداء الموظـف لمهامـه الوظيفية .

2- الأهداف : تمثل الأهداف ترجمة للغايات الخاصة بعملية المساءلة , فإذا كانـت الغايات تتصف بالشمول فان الأهداف تكون أكثر تحديدا , مما يجعل مـن الـسهل قياسها عند القيام بالمساءلة , كما انه قد تتعدد الأهداف الخاصـة بالمهـام موضـع المساءلة , وقد تتشابك تلك الأهداف , مما يجعل من الواجب ضرورة فـصل تلـك الأهداف بدقة حتى يمكن استخدام الأدوات المناسبة لقياس درجة تحقق تلك الأهداف

3- الوسائل : تمثل الوسائل التي يتم استخدامها في تحقيق المساءلة المنهج المتكامل الذي يجب إتباعه من خلال خطوات محددة من اجل مساءلة الموظف العـام فيمـا يتعلق بالقيام بمهام عمله , فعلى سبيل المثال إذا كانت الغاية من أداء وظيفة معينـه هي تحسين الأداء بحيث يكون أفضل من المستوى الحالي فان وسيلة تحقيـق تلـك الغاية تتطلب وجود نظم معلومات ملائمة , ومعايير واضحة , ونظم للمقارنة , أما إذا كانت الغاية من أداء الوظيفة هي تحقيق درجة عالية من الانفتاح على جمهـور المتعاملين فان أسلوب تحقيق تلك الغاية يتطلب توفير الحرية اللازمة للحصول على المعلومات التي يرغبها جمهور المتعاملين , كما يتطلب توافر التقارير والمنشورات الملائمة بصورة منتظمة .

4- الأدوات : يجب أن تكون الأدوات المستخدمة في المساءلة دقيقة ومناسبة للبيئة التي تتم فيها المساءلة , ففي بعض الوظائف قد لا تكون هناك أداة ملائمة لتحقيـق



المساءلة وعندئذ يجب صياغة أداة مناسبة للقيام بذلك , ويجب أن يقوم بهذه المهمة أشخاص تتوفر لديهم الخبرة اللازمة فيما يتعلق بالجوانب المختلفة لأداء الموظف العام , كما تتطلب المساءلة ضرورة استخدام تلك الأدوات بنجاح من خلال فهم الموظف العام لتلك الأدوات ومتطلبات استخدامها .

5- **الموارد :** تمثل الموارد أحد أهم متطلبات نظام المساءلة الفعال , ففي حال عدم توافر تلك الموارد بالقدر اللازم يصعب القيام بالمساءلة , ومثال ذلك عدم توفر الموارد الكافية لجمع المعلومات اللازمة للقيام بالمساءلة , وبذلك يقوم نظام المساءلة على اجتهادات وآراء القائمين بالمساءلة نظرا لغياب المعلومات الدقيقة عن الأداء الذي تم تحقيقه , كما أن الموارد تشمل أيضا العناصر البشرية المدربة التي تساهم في القيام بمهام المساءلة بنجاح .

تتفاعل هذه العناصر الخمسة لتحديد مستوى الأداء الذي يكون الفرد مسئولا عنه , ومن أهم عيوب نظم المساءلة التقليدية أنها تركز على عنصر أو أكثر من هذه العناصر مما يجعلها قاصرة عن الفهم السليم لنظام المساءلة المتكامل , كما أن هذه العناصر تتفاعل من خلال علاقات متشابكة مما يجعل من الضروري فهم تلك العلاقات بصورة سليمة حتى يمكن الحكم على فعالية نظام المساءلة الذي ترغب المنظمة في استخدامه .

2-1-8 مستويات المساءلة

يمكن النظر إلى المساءلة بوصفها منظومة تتضمن مستويات متعددة ذات طبيعة تصاعدية تبدأ بالمساءلة التقليدية التي تركز على مدى اتساق القرارات الإدارية مع القوانين واللوائح المعمول بها , وهي بذلك تهتم بمدخلات المنظمة العامة , وتنتهي بالمساءلة الاجتماعية التي تشمل التأكد من تحمل المنظمات العامة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة المادية التي تباشر فيها أنشطتها بصفة عامة , وتجاه المواطنين المستفيدين من خدماتها بصفة خاصة , وهي بذلك تركز على المخرجات , وبين هذين المستويين هناك نوعان آخران للمساءلة هما مساءلة البرنامج التي تركز على المخرجات , ومساءلة العملية التي تتناول الأنشطة

والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجـات , وحتـى تتحقـق المساءلة في الإدارة العامة يجب ايلاء اهتمام متوازن بالمستويات الأربعة , وعـدم التركيز على المساءلة التقليدية فحسب , وفيما يلي شرح موجز لكل مستوى من هذه المستويات (أفندي , 2002) :-

المستوى الأول :- المساءلة التقليدية : يهدف هذا النوع من المساءلة إلى التأكـد من مدى التزام منظمات الإدارة العامة والأفراد العاملين فيها بـالقوانين واللـوائح المعمول بها كل في موقعه الوظيفي , وهنالك مجموعة من الآليات التـي تـستخدم لتحقيق المساءلة التقليدية أهمها التأكد من خضوع المرؤوس للرئيس , والمراجعـة المالية عن طريق وحدات فنية متخصصة داخل المنظمة وخارجها .

وبصفة عامة يمكن القول أن الاهتمام بالاعتبارات القانونيـة فـي المـساءلة التقليدية لا يعني إغفال اعتبارات الكفاءة والاقتصاد , خاصة فيمـا يتعلـق بإنفـاق الموارد العامة وتوظيف الموارد البشرية , إذ يجب في هذا المستوى من المـساءلة أن لا يعتد فقط بالتسلسل الوظيفي , وخضوع المرؤوس للرئيس , واتساق القرارات الإدارية مع القوانين واللوائح المعمول بها , بل يحاسب أيضا العاملين في المنظمـة العامة عن طرق إنفاق الموارد العامة , وما إذا كان قد لحـق بهـا أي إهـدار أو تقصير , فالالتزام بالقانون لا يكفي وحده للحفاظ على المال العـام , إذ قـد تهـدر الموارد المتاحة في وجوه إنفاق غير ضرورية , أو لا تعود على المجتمع بأية فائدة رغم أن عملية إنفاق الموارد ذاتها لا تشوبها أية مخالفات قانونية .

المستوى الثاني :- مساءلة البرنامج : تركز مساءلة البرنامج على نتائج الأنشطة الحكومية , حيث يتم من خلال تطبيق البرامج الحكومية ترجمة وتجـسيد أهـداف السياسات العامة ووضعها موضع التنفيذ , وبذلك يكشف هذا المستوى من المساءلة عن حجم الأداء الفعلي للمنظمة الإدارية , إذ لا يكفي توافر التمويل اللازم والـدعم السياسي لضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة وفعالية , بل لا بد من الاسـتعانة بالأساليب التقنية الحديثة ومن أبرزها أسلوب تقييم البرامج , وأسلوب المراجعـة , وأسلوب الإدارة بالأهداف , وتتحقق مساءلة البرنامج من خلال التأكد مـن مـدى

تحديد اهداف البرامج الحكومية بكفاءة وفعالية , وانفاق الموارد اللازمة لتنفيذ تلـك البرامج , وقياس النتائج المتحققة منها .

المستوى الثالث :- مساءلة العملية : تتضمن مساءلة العمليـة جملـة العمليـات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (محور اهتمام المساءلة التقليديـة) إلى مخرجات (محور اهتمام مساءلة البرنامج) , ويتحقق هذا النوع من المساءلة من خلال عدة مؤشرات ومعايير كمية للمستفيدين من برنامج معين ومقارنتـه بالعـدد الكلي للمستهدفين , وتعتبر مشاركة المستفيدين في عملية تنفيذ البرامج الحكومية من ابرز المعايير غير المباشرة التي تستخدم للتأكد من رضا المواطنين المستفيدين عن الخدمات المقدمة على المستوى الكمي والكيفي .

و نظرا لان الإدارة والمواطنين يسعيان نحو رفع مستوى الخـدمات العامـة , فان المفاوضات المباشرة بين الجانبين تقود إلى نقطـة التقـاء مباشـرة وتحقـق بالضرورة رضا الطرفين , كما يشير الدارسين إلى أن اللامركزية تسهم في تعميق قيمة المساءلة , إذ يسهم نقـل الـصلاحيات والـسلطات فـي التخطـيط والإدارة وتخصيص الموارد من المركز إلى الهيئات المحلية في تعزيز قدرة الأفـراد علـى مساءلة الهيئات المحلية .

المستوى الرابع :- المساءلة الاجتماعية : يهتم هذا النوع من المساءلة بما يمكـن تسميته الآثار المجتمعية للبرامج الحكومية , وتختلف المـساءلة الاجتماعيـة عـن مستويات المساءلة الثلاثة السابقة من حيث الغايات النهائية , فبينما تركز مستويات المساءلة الأخرى على ما يمكن تسميته بالمساءلة التشغيلية أو المـساءلة الوظيفيـة التي تعنى بالتأكد من أن المنظمة تباشر نشاطها بنجاح , وتنفق الموارد المتاحة في وجوه الإنفاق المحددة من اجل تحقيق أهدافها بكفـاءة وفعاليـة , فـان المـساءلة الاجتماعية تقترب مما يمكن تسميته المساءلة الإستراتيجية .

تهتم المساءلة الاجتماعية بمدى التزام المنظمات العامة بدورها الاجتماعي تجاه البيئة التي تباشر فيها نشاطها , وتجاه المواطنين المستفيدين من منتجاتها وخدماتها , ويرى بعض الدارسين أن المساءلة الاجتماعية تشكل عامل أساسي في التفرقة بـين

الإدارة العامة وإدارة الأعمال , فهي أكثر التصاقا بمنظمات الإدارة العامـة التـي تعتبر في الأساس منظمات اجتماعية تؤثر في البيئة تأثيرا كبيرا , أمـا منظمـات قطاع الأعمال هي منظمات اقتصادية في المقام الأول تتولى إنتاج السلع والخدمات وتوفير فرص عمل متزايدة , الأمر الذي يسهم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي , كما يمكن دراسة المساءلة الاجتماعية لمنظمات الإدارة العامة من خـلال مجـالات ثلاثة هي القيم و البيئة و المستفيدين .

ومن هنا تتضح الحاجة للنظر إلى المساءلة نظرة ايجابية , فلم تعد المـساءلة تقتصر على تحديد الأخطاء والمسؤولين عنها , وتوجيه اللـوم وثنائيـة الحـساب والعقاب , حيث أن التحول في دور الدولة يتطلب تحولا في دور المساءلة كعمليـة لتكون أداة ووسيلة هامة من أجل ضمان تحقيق مستوى أفضل من الأداء الإداري , حيث يتم النظر للمساءلة من مدخل تطويري لتحـسين الأداء , وتحقيـق أهـداف التحسين والتطوير المستمر , ولا يقصد بذلك إلغاء الدور التقليدي للمساءلة , وإنمـا تجديد هذا الدور وتوسيع المفهوم , والنظر للمساءلة كمبدأ وقيمة ووسيلة لتحـسين الأداء , وكعملية تهدف لتحقيق الصالح العام (الروابدة و الدويري , 2004) .

إن القضية الأساسية الآن هي مدى ملائمة آليات المساءلة التقليديـة المعتمـدة على مفهوم الالتزام بالقواعد والقوانين , وتطبيق الإجراءات واللوائح للتغيير الحادث في نظم واتجاهات وتطبيقات الإدارة العامة , فمع الإصلاح الجاري في العديد مـن الدول وتبني الكثيرين لبعض مفاهيم الإدارة العامة الجديدة ظهـرت الحاجـة إلـى مراجعة أساليب المساءلة التقليدية المستخدمة , والانتقال من مساءلة تعتمـد علـى الالتزام إلى مساءلة تركز على الأداء (البرادعي ,2001) .

2-1-9 شروط تطبيق المساءلة واستراتيجيات تفعيلها

ان تطبيق مبدأ المساءلة يتطلب توافر ثلاثة شـروط رئيـسية هـي (Staats , 1993) :-

1- وجوب تدوين المعلومات المتعلقة بتصرفات وقـرارات الـشخص أو الجهـة الخاضعة للمساءلة بدقة وأمانة , وإرسالها إلـى الـشخص أو الجهـة المعنيـة بإجراءات المساءلة .

2- وجوب تلقي هذه المعلومات من قبل شخص محدد تتمثل مهمته في فحص هـذه المعلومات واتخاذ الإجراءات الضرورية عليها .

3- العمل على إيجاد الوسائل التي يمكن من خلالها توظيف هذه المعلومـات مـن اجل تحسين الأداء , أو معالجة الانحرافات الإدارية , أو مكافأة الأداء المتميز .

بناء على الشروط الثلاثة السابقة تم اقتراح العديد من الوسائل والاستراتيجيات التنظيمية والسياسية والتشريعية لتفعيل مبدأ المساءلة , وذلك من اجل تحقيق مفهوم الإدارة الأمينة , بما يضمن تنفيذ مشاريع وبرامج التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص , ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي (هيجان , 2003) :-

1- تحديد نطاق المسؤوليات والصلاحيات : لا يمكن مساءلة أي شـخص دون أن تكون المهام المناطة به واضحة ومحددة من خلال الوصف الوظيفي لمهام الوظيفة التي يقوم بها , كما انه إذا أردنا تفعيل برامج التنمية الإدارية فلا بد أن يكون لـدينا وظائف محددة المهام , وهذا يتطلب أن يكون هناك دليل للصلاحيات يوضـح مـن خلاله مدى القوة التي يتمتع بها الموظف , والتي يمكن على أساسها مساءلته عنـد خروجه عن نطاق صلاحياته , أو استغلاله لهذه الصلاحيات بما يسيء إلى وظيفته ويضر بالصالح العام .

2- تحديد نطاق الإشراف : وهي من بين أكثر الإشكاليات التي يواجهها المديرون في الوظائف الحكومية , وتشير إلى عدم التوازن بين مسؤوليات الـشخص وعـدد الأشخاص اللذين يشرف عليهم , فقد نجد في بعض المواقع الوظيفيـة المتقدمـة أن عدد الأشخاص اللذين يشرف عليهم المدير أو المسؤول قليل جدا مما يجعله عازفـا

عن متابعة أعمالهم والتأكد من قيامهم بمهامهم الوظيفية , بالمقابل قد نجـد بعـض المسؤولين يشرفون على عدد كبير من الإدارات والأقسام والأشخاص , مما يجعـل من الصعوبة بمكان متابعة أداء كل هؤلاء الأشخاص , وتحمل مسؤولية ما قد ينجم عن سلوكهم من مخالفات , أو إلحاق الضرر بالصالح العام .

إن كلتا الحالتين السابقتين والمتمثلتين في الإشراف المحـدود , أو الإشـراف الواسع تعد من بين أكثر المداخل التي تشجع الموظفين علـى اسـتغلال مـواقعهم الوظيفية , مما يجعل من الصعب محاسبتهم على تصرفاتهم , لذا فان مبدأ المساءلة يقتضي أن يكون عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم المسؤول الواحد متناسبا مـع مهام وظيفته ونطاق صلاحياته , وإلا فلن يكون بمقدوره أو بمقدور الجهات الرقابية تحديد الشخص المعني بالمخالفة الإدارية ومعاقبته عليها , مما يـؤدي فعـلا إلـى تعطيل الكثير من برامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية .

3- تعزيز الولاء للوظيفة والمنظمة والوطن : حيث انه لا يمكن أن نتوقـع مـن الأشخاص المتذمرين من وظائفهم أو منظماتهم أن يكون لديهم الحماس والإخلاص والأمانة لأداء أعمالهم , هذه المشكلة تتطلب أولا النظر في احتياجات هؤلاء وتحديد مدى إمكانية تلبيتها , أو على الأقل شرح موقف الإدارة العليا من هذه الاحتياجات , ذلك لان الأشخاص المحبطين لا يمكنهم أن يتحمسوا لبرامج التنمية الإدارية وهـم يشعرون فعلا بعدم العدالة وعدم تقدير مطالبهم واحتياجاتهم , الأمر الذي قد يـؤدي إلى اللامبالاة , بل وارتكاب المخالفات الإدارية .

ومن هنا تبرز اهمية تشجيع الأفراد على الولاء لوظائفهم ومنظماتهم وأوطانهم , وذلك من خلال تعزيز قنوات الاتصال مع الموظفين عن طريق توسـيع دائـرة الاجتماعات واللقاءات الرسمية بما يؤدي إلى تلمس احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها فـي حدود إمكانيات المنظمة , وبالتالي تذكيرهم بأهمية الانتماء والولاء , مما يقود إلـى تعزيز الشعور بالمسؤولية بين هؤلاء الموظفين , وبالتالي تشجيعهم على أداء المهام المناطة بهم بإخلاص وأمانة .

4- تحسين وسائل الرقابة الخارجية : من الممكن أن تكون الرقابة من بين أكثـر الامور فعالية في ترسيخ مبدأ المسؤولية ضد ارتكاب المخالفات الإدارية أو إلحـاق

الضرر بالصالح العام , وبالتالي تطبيق مبدأ المساءلة في حالة وقـوع مثـل هـذه المخالفات , كما انه بالإمكان تحسين وسائل الرقابة الخارجية من خلال إيجاد وحدة إدارية خاصة لهذه المهمة داخل المنظمة أو خارجها , أو وجود وحـدات خارجيـة إضافة إلى الوحدات الداخلية , حيث أن هذه الجهات الرقابية من الممكن أن تعـالج قضايا المخالفات المالية أو الإدارية أو التأكد من صحة التقارير الإدارية .

بالمقابل يجب أن لا تكون الرقابة هدفا في حد ذاتها بحيث تتحول إلـى غايـة مهمتها اقتناص الأخطاء , وإثارة الخوف في نفوس الأفراد من عدم الوقـوع فـي الأخطاء , بدلا من التركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة , لان مثل هذا الوضع لن يقود الأفراد إلا إلى التمسك الحرفي بأنظمة وإجراءات العمل مما يرسخ مفهـوم البيروقراطية , وبالتالي يفوت علينا فرصة التركيز على تنفيـذ بـرامج ومـشاريع لتحقيق التنمية الإدارية .

5- **الاستماع إلى وجهة نظر المواطنين وشكواهم** : إن المستفيد الأول من بـرامج التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص هو المواطن , وبالتالي فان وجهـة نظره حول ما يقدم له من خدمات أو منتجات يجب أن تكون محل اهتمـام وتقـدير واحترام , ومصدرا من مصادر تعزيز درجة المسؤولية لدى الفـرد ومـساءلته إذا اقتضى الأمر .

إن الموظفين الحكوميين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن صـياغة وتنفيـذ سياسات التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص , وبالتالي هم أكثر عرضة للشكاوى المرفوعة ضد الحكومة من قبـل المـواطنين أو المـستفيدين مـن هـذه السياسات , ومن هنا تبرز أهمية وجود قيود نظاميـة علـى ممارسـات هـؤلاء الموظفين تحول بينهم وبين استخدام قوتهم وصلاحياتهم بطريقة غير مشروعة .

2-1-10 العلاقة بين المساءلة والشفافية

هنالك علاقة وثيقة بين الشفافية والمسؤولية , ويقصد بالمسؤولية هنـا هيكـل وآلية المساءلة أو المحاسبة عن الأعمال والتصرفات التـي يمكـن أن يتـأثر بهـا أطراف التعامل (أبو طه , 1997) , كما أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان

يعزز كل منهما الآخر , ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة , وما لـم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة , ويسهم وجود هاتين الحـالتين فـي قيام إدارة كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنـون , فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد انظمة مـساءلة فعالـة تحقـق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشاكل الإدارة الحكومية , وتزيـد من قدرتها على مواجهة التحديات , ومواكبـة التغيـرات البيئيـة الداخليـة منهـا والخارجية , بالمقابل فان وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقـدم مـن الكفـاءة والفعالية يساعد في تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر

ان الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللـوائح والتعليمـات تحدد مدى شرعية ومشروعية المساءلة , ومن جهة أخرى فان المساءلة والـشفافية يدعمان شرعية الحكومة أو المسئولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم فـي أعين الشعب , ويدعمان إحساس أفراد الشعب بأنهم كمواطنين لديهم اليد العليا على حكوماتهم (البرادعي , 2001) , كما تعتبر الشفافية اداة هامـة لتحقيـق المـساءلة والديمقراطية وضمان نجاحهما وصولا الى ما يعرف" الحكومة المفتوحـة " , اذ ان العديد من القوانين تؤكد على حق المواطنين في مراقبة وفهـم وتقيـيم القـرارات المتخذة من قبل المسئولين , وهذا لا يمكـن ان يتحقـق الا اذا تـوفرت الفرصـة للحصول على المعلومات الصحيحة , بمعنى اخر وجود الشفافية فـي المعلومـات . (Vaughn, 2000)

الشفافية والمساءلة والحاكمية : إن توفير الشفافية والمساءلة ودولة القانون تعتبـر من أهم متطلبات تطبيق الحاكمية في المجتمع , فمن ابرز قضايا ومميزات الحاكمية الجيدة توفير الشفافية في الإجراءات والقوانين والتشريعات التي تضبط التعامل مـع الناس في المجتمعات بشكل عام , كذلك الأمر بالنسبة لأهمية توفير المـساءلة مـن خلال أدوات وأساليب الرقابة على الأداء سواء في القضاء والعدل بـين النـاس أو على أداء السلطة التنفيذية بحيث يكفل القانون والإجراءات الإدارية حقوق المواطنين وسيادة دولة القانون وأن يتم تنفيذ القوانين بنزاهة وعدالة , ويمكن النظر إلى تلـك القضايا من خلال التركيز على الجوانب والمتطلبات التالية (الكايد , 2003) :-

1- الشفافية في التشريعات الإدارية : يساعد وضوح التشريعات القانونية وبساطتها على حسن التعامل معها من قبل المواطنين دون الاعتماد على من يقوم بتفسيرها , وما يتطلبه ذلك من أعباء مالية وجهود كبيرة في سبيل توضيح ما تنطوي عليه هذه القوانين , مما يؤدي في العديد من الحالات إلى تفشي الاستغلال المعرفي والمهني والمالي , وكذلك الأمر بالنسبة للإجراءات الإدارية التي كلما اتسمت بالوضوح حدت من استغلال السلطات وساعدت المواطنين على سهولة التعامل مع الأجهزة الحكومية ببساطة ودونما عناء في التواصل وحل المشاكل والحصول على الخدمات في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة .

ان الشفافية في الإجراءات والتشريعات تعكس بساطتها مثلما تعكس سهولة كشف ممارسات الفساد ومكافحته لإحقاق العدالة والمساواة وتوفير النزاهة والأمانة في المجتمعات بشكل عام , لذا أصبح لزاما على المجتمعات أن تأخذ قضايا الشفافية وتبسيط الإجراءات والتشريعات ووضوحها على قائمة أولوياتها الإستراتيجية لتحد من ممارسات الفساد ولتساعد في تحقيق التنمية الشاملة .

2- تعزيز المساءلة حول الأداء والانجازات في المجتمع : إن المساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية , حيث يكون احد الأفراد أو المستويات مسؤولا أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به , سواء كان ذلك ضمن المؤسسة الواحدة , أو بين مؤسسات الدولة المختلفة , كما أن المساءلة تتم من خلال عدة ادوات تشمل أجهزة الرقابة والتفتيش والتدقيق المحاسبي والمالي والمحاكم والقضاء بشكل عام , لما لها من دور هام في مساءلة الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الإدارة الحكومية , كما أن تركيز المساءلة للأجهزة المعنية ينصب على أهمية تحقيق الكفاءة والفعالية والإنتاجية والنزاهة والأمانة في تنفيذ النشاطات المختلفة في أجهزة الدولة .

إن مثل هذا الأمر يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لكافة الدول التي تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الازدهار والرفاهية والعدالة , حيث إن عملية المساءلة أصبحت ذات أهمية قصوى ليس للإدارة الحكومية فقط بل أيضا بالنسبة لممارسات ونشاطات المؤسسات العامة والشركات الكبرى التي يساهم بها ويتأثر بنشاطاتها

الجمهور بشكل واسع , كما نجد بان توفير الشفافية يعتبر أساسـا لتـسهيل عمليـة المساءلة التي تعمل جنبا إلى جنب على تحسين مستوى النزاهة والأمانـة وتحقيـق الازدهار و زيادة النمو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وسيادة دولة القانون فـي المجتمعات .

3- **التمكين لدولة القانون** : تتمثل دولة القانون بتوفر قضاء مـستقل وذي كفـاءة عالية ونزيه وقادر على تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والجماعات ومختلـف المؤسسات المحلية والدولية في المجتمع , وهذا الأمر ينطوي على وجود الأنظمـة التشريعية والتشريعات القادرة على تنفيذ حكم القانون بنزاهة وعدالة .

لقد أصبح واضحا بأن استراتيجيات الإصلاح القضائي والتشريعي أكثر فعالية لتطوير الفهم والمعرفة نحو طبيعة وديناميكية دور الدولة المعنية بالتشريع التنظيمي بدلا من الإنتاج المباشر لتحسين تصميم استراتيجيات الإصـلاح , حيـث ان إدارة التشريعات تنشأ بشكل أكبر كوظيفة إدارية مركزية بحيث تقوم الحكومة المركزيـة بإنشاء التشريعات التنظيمية ومتابعتها وتترك للقطاعات المختلفة عمليـات التنفيـذ والإنتاج تحت مفهوم تخفيف التشريعات التنظيمية , لما لذلك من دور فـي تعزيـز وتشجيع الاستثمارات , بالإضافة إلى التسهيل على الأفراد والمؤسسات في التعامل مع الإدارة الحكومية ومؤسساتها المختلفة بكفاءة وفعالية وإنتاجية عالية .

2-1-11 دور الشفافية والمساءلة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه " استخدام او تخـصيص المـوارد العامـة لتحقيق مكاسب خاصة " (Molina, et al, 1999) , و بشكل اكثر تحديدا فان الفـساد الاداري هو" استغلال الموظفين الحكوميين (مديرين وتنفيذيين) وبـشكل فـردي أو جماعي للسلطات الممنوحة إليهم لتحقيق مصالح شخصية (مادية أو معنويـة) لهـم ولغيرهم , غير مبالين بالقوانين والأنظمة والقيم الأخلاقية , ومتجـاهلين الأهـداف العامة للجهاز الإداري الحكومي (إبراهيم والصرايرة , 2001) .

لقد أثبتت الدراسات أن ضعف الأخلاقيات الوظيفية للعمل الحكومي , وغيـاب مفهوم المساءلة العامة والمسؤولية , وعدم وضوح التعليمـات , وانعـدام أهـداف

الوظيفة ومعايير الانجاز , وتمتع القيادات الإدارية بالسلطات التقديرية كلها عوامل تؤدي إلى خلق مناخ ملائم للفساد الإداري (إبـراهيم والـصرايرة , 2001) , وأن انعدام المساءلة يأتي في مقدمة هذه الأسباب , وبالمقابل ان زيادة المساءلة بالتركيز على النتائج التي يمكن قياسها قد يساعد على الحد من الفساد , إضافة إلى ذلك فـان الإجراءات المعقدة تهيئ مناخا مناسبا لانتشار الفساد , بينما تبسيطها ووضوحها يحد من الفساد , وذلك يعتبر مبدأ مهم من مبادئ الإصلاح الإداري الذي لا يمكن أن يتم بمعزل عن عمليات مكافحة الفساد التي تعتبر الخطوة الاولى في الاصلاح الاداري (البرادعي , 2001) .

بناء على ما سبق تبرز أهمية البحث عـن مجموعـة مـن الاسـتراتيجيات والأساليب التي يمكن من خلالها تطوير نظم المساءلة المـستخدمة فـي الأجهـزة الحكومية لجعلها أكثر قدرة وكفاءة في التعامل مع كافة مظـاهر وأشـكال الفـساد الإداري , بحيث تتضمن مجموعة من الآليات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية , ولديها القدرة على اكتشاف وعلاج أي خلل أو انحراف في مستوى أداء الأجهـزة الحكومية والأفراد العاملين بها , حيث إن آليات المساءلة التقليدية أصـبحت غيـر كافية للتعامل مع ظاهرة الفساد الإداري , وتعتبر الشفافية من أهم المـداخل التـي يمكن استخدامها في هذا المجال .

تمثل الشفافية بعدا مركزيا للحكم الرشيد ومكافحة الفساد الإداري في الأجهـزة الحكومية , كما أن هنالك توازن بين الشفافية و الفساد الإداري , فالتعريف المبـسط للشفافية يشير إلى العلانية والتصريح الواضـح للبيانـات والآليـات والـواردات والصادرات والنفقات الحكومية والإدارية , وذلك من خلال وسائل الإعلام والوسائل الرقابية الأخرى ، مما يتيح للمجتمع المدني والإعلام والقضاء والمـواطنين كافـة معرفة مجريات الأعمال الإدارية والحكومية , فالشفافية تتيح الممارسـة الرقابيـة للأجهزة الرقابية والمجتمع المدني , وهذه هي الحلقة الأولى في عـلاج ظـاهرة الفساد الإداري , لأن أولى مناخات الفساد هي غياب الشفافية الإدارية قبل وأثنـاء وبعد انجاز العمل الإداري , وبناء على ذلك فان العلاقة بين الشفافية والفساد هـي علاقة عكسية , فكلما ارتفعت مؤشرات الـشفافية انحـصرت مؤشـرات الفـساد

وانكشفت ، بمعنى أن الفساد لا ينمو إلا في ظل مجال عديم الشفافية , أو أن تكـون الشفافية دون المستوى المطلوب (عبد ا , 2006) .

تغطي الشفافية جوانب متعددة مثل الأداء المؤسسي بأكمله , كما تغطي تكلفـة تقديم الخدمة المؤسسية ومستوى جودة تلك الخدمة , ولا شك أن تغطية هذه الجوانب يساعد على مقاومة الفساد الإداري في الجهاز الحكومي وفي المؤسسات الحكوميـة المختلفة (مخيمر و آخرون , 2000 : 105) , وحتى تساهم الشفافية بدور فعال في مكافحة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية , فانه لا بد من توافر مجموعة مـن العناصر التي تمثل متطلبات مسبقة لنجاح الشفافية في الحد من مظاهر الفساد , هذه العناصر هي (عليان و جرار , 1997) :-

1- التطوير الإداري الذي لا يمكن فصلة عن التنمية السياسية والاجتماعية والعلمية والبشرية .
2- العمل على إيجاد إستراتيجية للتنسيق المستمر بين الأجهـزة المعنيـة بـالقوى البشرية , والتطوير الإداري , والخدمة المدنية .
3- تبني ومتابعة خطة وطنية للتدريب الإداري والفني .
4- الربط المحكم بين مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع .
5- التعيين في الوظائف العامة على أساس الكفاءة .
6- العمل على تطوير شبكة معلومات بين الدوائر الحكومية .
7- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية .

تناولت الدراسات السابقة تجارب العديد من الدول بشان كيفية تحسين مـستوى الشفافية في الأداء المؤسسي من اجل القضاء على الفساد الاداري , وعلـى ضـوء تلك الدراسات فان هناك عدة محاور يمكن استخدامها في هذا المجال تتمثل فيما يلي (مخيمر وآخرون , 2000) :-

1- تقوية النظام القانوني : يتطلب تفعيل مواد القوانين الموجودة بـشان محاربـة الفساد الإداري ضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القـوانين , بالإضافة إلى إصدار تشريعات جديدة لمنع الفساد , وتشمل مثل هذه القوانين علـى



بنود خاصة بإقرارات الذمة المالية للعاملين بالمؤسسات المختلفة , وبنود تتعلق بالإفصاح المالي , وسياسات قبول الهدايا , وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة , وعادة يتم شرح وتوضيح هذه القواعد العامة للعاملين من خلال عدة طرق تتضمن سياسات الأفراد بالمؤسسة , والدورات التدريبية , والنصح والإرشاد

2- **تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة** : تهدف الحكومات التي تأخذ بهذا الأسلوب إلى خلق نظام إداري كفؤ ومنظم , وذلك من خلال تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية , والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها المؤسسة , كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها , بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة , وحالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري .

3- **إنشاء وكالات لمحاربة الفساد** : بحيث تشمل أنشطة هذه الوكالات على مقاومة حالات الفساد في المؤسسات , ويتسع مجال تلك الوكالات ليشمل منع الفساد من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل التي تغطي مساوئ الفساد الإداري , وينصب جوهر عمل تلك الوكالات على الحصول على المعلومات وإجراء التحريات اللازمة , وإعطاء التوصيات الخاصة بتوجيه الاتهام للأفراد المسؤولين عن الفساد الإداري في المؤسسة , فضلا عن تقديم النصح لرؤساء الإدارات والأجهزة المختلفة فيما يتعلق بالتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي والتي يمكن أن تساعد على وقوع الفساد الإداري مستقبلا .

تسعى تلك الوكالات إلى تعزيز دورها في المجتمع عن طريق ثلاثة استراتيجيات هي إستراتيجية التعليم التي تقوم على زرع القيم الأخلاقية العالية بين العاملين بالمؤسسة وبين جميع المواطنين وتحفيزهم على مقاومة الفساد , واستراتيجية المنع التي تركز على القضاء على نقاط الضعف في أنشطة المؤسسات , والتي يمكن أن تكون قنوات محتملة للفساد في المؤسسة , ويتطلب ذلك قيام كل إدارة في المؤسسة بمراجعة الوظائف المختلفة سعيا إلى سد الثغرات التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد , واستراتيجية العقاب التي تهتم بتفعيل القوانين والتشريعات

الجنائية المتعلقة بالتحري وتوجيه الاتهام لمن تثبت ضدهم تهم الفـساد , وتتـراوح العقوبات في هذا الشأن ما بين التحذير أو اللوم إلى الفصل من الوظيفة .

4- القيم الدينية : لما كانت معظم حالات الفساد الإداري تتم بسرية تامة وبطـرق عالية المهارة , فانه يكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنمـاط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية والمهارة في تغطية الفساد , ومن هنا يظهر دور القيم الدينية في محاربة الفساد , فلا شك أن القيم الدينية في مختلف الـديانات الإسلامية والمسيحية وكذلك اليهودية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري , ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله , وفي حال التزام كل فرد بهذه الرقابة الذاتية , فان ذلك يعد الأسلوب الأمثل لمنع حدوث الفساد بكل صوره وأنواعه .

5- تأييد ودعم المجتمع : لا شك أن تأييد ودعم المجتمع لجهود مكافحـة الفـساد الإداري يؤدي إلى كشف الممارسات الإدارية الخاطئة , فالمواطن الذي يطلب منـه الرشوة من قبل احد العاملين بالمؤسسة تقع عليه مسؤولية الإبلاغ عن ذلـك حتـى يمكن القضاء على تلك الظاهرة التي تفشت في كثير مـن المؤسـسات والأجهـزة المختلفة , وهنا يجب التأكيد على ضرورة توفير الحماية اللازمة لهذا المواطن الذي قام بتأدية دوره الايجابي في محاربة الفساد .

6- تهيئة بيئة عمل صحية : تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثـة محـاور هـي إرضاء العاملين , والمتابعة الموضوعية , وبث روح الفريق , فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سوف يكون أكثر حرصا من غيره علـى الالتـزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة , كمـا أن المتابعـة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولا بأول قبل أن تتفاقم تلك الانحرافات , وأخيرا فان التزام العاملين بروح الفريق يجعل من الصعب انتشار الفساد بين أفراد هذا الفريـق , حيـث أثبتـت الدراسـات أن المؤسسات التي يعمل أفرادها بروح الفريق ينخفض فيها مستوى الفساد الإداري عن تلك المؤسسات التي يؤدي العاملين فيها دورهم بصورة آلية دون الالتـزام بـروح الفريق .

كما يجب أن تشتمل بيئة العمل الصحية أيضا على نظام وسياسات واضـحة لمعالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة بما في ذلك وجود إجراءات محـددة يـتم إتباعها عقب تلقي شكاوى المتعاملين مع المؤسسة , بحيث تتضمن البحث والتحري , ومراجعة المستندات , والاتصال بالأفراد ذوي العلاقة بموضوع الشكوى .

لقد أصبح الفساد الإداري ظاهرة معقدة انتشرت في اغلب المجتمعات وازدادت وطأتها بشكل كبير في الدول النامية , وأدت هذه الظـاهرة إلـى عرقلـة جهـود الإصلاح والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في تلك الدول , ممـا اسـتلزم ضرورة البحث عن آليات وطرق غير تقليدية لمحاربة هذه الظاهرة الخطرة والحد منها ما أمكن وتقليل آثارها السلبية , حيث إن وسائل المعالجة التقليديـة الجزئيـة أصبحت غير كافية (الغالبي والعامري , 2005) , وتجسدت الجهود المبذولة فـي هذا المجال بطرح مفهوم الحكم الرشيد المرتبط بمؤشرات موضوعية يمكن أن تمثل معايير هامه لصدق التوجه في محاربة الفساد بمختلف مظاهره وأشـكاله , وهـذه المعايير تشمل الوضوح والشفافية , والاستقرار السياسي , وفاعلية الأداء الحكومي , ونوعية الأطر التنظيمية , وسيادة القانون , وضبط ومراقبة الفساد (Kaufimaun (et al, 2003 .

وانطلاقا من القناعة بان انتشار ممارسات الفساد في العديد مـن دول العـالم بشكل عام والدول النامية بشكل خاص تعيق الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الشاملة وإدامتها , فان الحاجة ماسة لإبداء المحاولات واتخاذ الخطوات العملية على نطـاق واسع لتحسين مستوى الأمانة في التعامل بين الأطراف المختلفة فـي المجتمعـات سواء كانت في الدول النامية أو المتقدمة , لذا يعمل البنك الدولي ومـشروع الأمـم المتحدة الإنمائي (UNDP) على تطوير وجمع ونشر الأمثلة العديدة من الممارسات المتميزة في توسيع نطاق الشفافية والمساءلة , وذلك بخلق البيئة المناسـبة وإبـداء المساعدة في تطوير الاستراتيجيات الواعدة لمحاربة الفساد , وتوفير الـربط بـين الفساد من جانب , وأخلاقيات الوظيفة العامة والقيادة والحوافز والعقوبات والمنـاخ التنظيمي من جانب آخر , إضافة إلى العمل على تحسين دور المجتمع المدني فـي تعزيز الحكومات التي تستجيب للمساءلة وتتحمـل مـسؤولياتها أمـام المـواطنين

والترويج لها , مثلما تعمل تلك البرامج على تشجيع نقل الصلاحيات والمـسؤوليات إلى المستويات القريبة من المواطنين في الأحياء والمناطق المختلفة في المجتمعات النامية (الكايد , 2003) .

لقد ظهرت على المستوى الدولي العديد من المنظمات الدولية التي تعمل فـي مجال الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد , وعملت هذه المنظمـات علـى تطـوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال محاربة الفـساد , حيـث أن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بهذه المنظمات الدولية مباشـرة أو تـستفيد مـن خبراتها في مجال مكافحة الفساد الإداري , ومن أهم المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر الامم المتحدة , والبنك الدولي , وصندوق النقد الـدولي , ومنظمـة التجـارة العالمية , ومنظمة التعاون الاقتصادي والبيئة , ومنظمة الشفافية العالمية (الغـالبي والعامري , 2005) .

منظمة الشفافية الدوليـة : تعتبـر منظمـة الـشفافية الدوليـة Transparency International organization (TIO) من أهم المنظمات الدولية التي تعمـل علـى زيادة الشفافية في المؤسسات المختلفة الحكومية وغير الحكومية , وهي منظمة غير حكومية ولا تهدف إلى الربح , وتأسست في برلين عام 1993 م لمحاربة الفساد في المعاملات الدولية , وتقوم هذه المنظمة بتزويد العديد مـن الجهـات بالمعلومـات اللازمة في هذا الشأن , والتي تشتمل على قواعد بنـاء أنظمـة فعالـة للـشفافية , وأدوات المتابعة للأداء المؤسسي , وآليات تطبيق القـوانين الخاصـة بالـشفافية , ولمنظمة الشفافية الدولية مكاتب في أكثر من 70 دولة في آسيا وأفريقيـا وأوروبـا وأمريكا , وتضم هذه المكاتب في عضويتها رجال أعمال وجمعيات مدنية مهتمـة بمقاومة الفساد , وسن التشريعات ووضع البرامج المختلفة لمكافحته , حيـث كـان لهذه المكاتب دور فعال في حث الكثير من الحكومات على تبني سياسات أكثر شدة في مكافحة الفساد الإداري (مخيمر وآخرون , 2000) .

منظمة الشفافية الدولية هي أكثر المنظمات الدولية الخاصة نشاطا وفعالية فـي متابعة ومكافحة حالات الفساد الإداري , حيث تقوم المنظمة بتطوير مؤشرات لقياس

مدى تفشي الفساد في مختلف دول العالم , وتطور هـذه المؤشـرات مـن خـلال استطلاعات للرأي لرجال الأعمال والنخب الاقتـصادية والمحلـين الاقتـصاديين (الغالبي والعامري , 2005) , ونعرض لهذه المنظمة الهامة في عدة محاور علـى النحو التالي (أفندي , 2002) :-

من أهم ما هو مذكور في رسالة منظمة الشفافية الدولية أنها لا تقصد أسـماء بعينها ولا تهتم بمهاجمة الأفراد , وإنما تركز على محاولة بناء نظم لمحاربة الفساد , فهي تهدف إلى محاربة الفساد من خلال تعبئة الجهود اللازمة لإقامة تحالف دولي يتولى عملية نشر وتقوية نظم للنزاهة على المستويين الوطني والدولي .

تدعم منظمة الشفافية الدولية وتقدم العديد من البرامج والمشاريع التـي تـدور كلها في فلك رسالتها الخاصة بمحاربة الفساد وبناء تحالف دولي ضده , ومن أهـم البرامج التي تديرها المنظمة بناء نظام وطني للنزاهة والشفافية والمساءلة , وفـي هذا الإطار توفر المنظمة كتاب لكل دولة من الدول الأعضاء فيها يتضمن إطـارا عاما ويصف خطوات عملية يمكن اتخاذها في كل من قطاعات المجتمع لمحاربـة الفساد , بالإضافة إلى العمل مع منظمات دولية تعمل في نفس المجالات حتى يـتم الاستفادة من الخبرات المختلفة , كما تعمل منظمة الشفافية الدولية على تأسيس اطار دولي للتعاون ضد الفساد حتى تجعل المنظمات الدولية تضع عمليـة كـبح جمـاح الفساد على أجندتها , بل وتجعل لها الأولوية , وتتشارك المنظمة أيضا مع الكثيـر من البنوك الإقليمية ومؤسسات التمويل الدولية لمحاربـة الفـساد والتأكيـد علـى المساءلة والشفافية .

تقدم منظمة الشفافية الدولية جائزة عالمية لمحاربة الفساد , تهدف هذه الجائزة إلى إلقاء الضوء على الجهد المبذول من قبل الصحفيين ونشطاء المجتمع المدني أو العاملين في الحكومة الذين يحققون في قضايا الفساد بغـض النظـر عـن حجـم المخاطرة الناجمة عن ذلك , وتمنح هذه الجائزة للأفراد أو المنظمات التـي تلعـب دورا ملموسا في نشر أهداف منظمة الشفافية الدولية وتؤدي لنتائج جدية فيها , كما تقوم الدول الأعضاء في المنظمة بتصميم وتطبيق استراتيجيات للقضاء على الفساد,

وتتولى منظمة الشفافية الدولية رعايتها ودعمها ماليا وفنيا , مـع اتخـاذ بعـضها كحالات أو أمثلة يحتذى بها .

2-1-12 التجربة الأردنية في مجال الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد

أصبحت الشفافية في الآونة الأخيرة منهاج عمل فـي مختلـف النـشاطات , وأصبحت الدعوة إلى اعتمادها تأخذ حيزا واسعا من الاهتمام العالمي , وتوج هـذا الاهتمام بإنشاء منظمة الشفافية الدولية عام 1993 م باعتبارها هيئة متخصصة في هذا المجال , أما على الصعيد المحلي فقد طرحت فكرة إنشاء جمعية للشفافية فـي الأردن خلال النصف الثاني من شهر أيلول عام 1997 م , بالإضـافة إلـى ذلـك عقدت مجموعة من الندوات المتخصصة حول الشفافية في أواخـر عـام 1995 م (العضايلة , 2000) , وفيما يلي استعراض لاهم الجهود المبذولة علـى المـستوى المحلي في مجال الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد :-

ديوان المحاسبة : يعتبر الدستور الأردني المرجع الأساسي الذي يرسم الإطار العام للبيئة التشريعية في المملكة منذ وضعه عام 1952 م , حيـث يتميـز بنـصوص واضحة وشفافة تقوم على الفصل المرن بين سلطات الدولـة الـثلاث مـع بيـان الوظائف الأساسية لكل منها , وتأتي القوانين والأنظمة بعد الدستور لكي تكمل البيئة القانونية في المملكة , ومن أهم هذه القوانين قانون ديوان المحاسبة رقم (28) لسنة 1952 م وتعديلاته , الذي صدر اسـتجابة لـنص المـادة (119) مـن الدسـتور (الخرابشة , 1997) .

ديوان المحاسبة مؤسسة دستورية رقابية تعمل في إطار الدسـتور والقـانون , ويهدف إلى المحافظة على المال العام والتأكد من سلامة استخدامه , كذلك العمـل على تطوير إدارة المال العام والتحقق من صحة الصرف طبقا للقوانين والأنظمـة والتعليمات المعمول بها , والتنبيه إلى أوجه النقص والقصور في القوانين والأنظمة والتعليمات المالية واقتراح وسائل لمعالجتها , بالإضافة إلى التعاون مع الـسلطتين التشريعية والتنفيذية بما يحقق الحفاظ على المال العام , كما يهدف ديوان المحاسـبة

إلى توفير درجة عالية من المصداقية لدى الجمهور وممثليه في إدارة المال العـام وحسن استخدامه .

ونظرا لأهمية دور الديوان وحساسيته فقد حرص على ترسيخ مبدأ الشفافية في عمله , بحيث يركز على شفافية تقاريره التي تتسم بالوضوح والاستناد إلى القوانين والأنظمة وإبراز المخالفات المرتكبة , كما تتميز إجراءاته في التدقيق على الجهات المختلفة بالسلاسة والدقة والموضوعية وتبسيط الإجراءات , بحيـث يقـوم برفـع تقريره إلى الجهات المعنية كمجلس النواب والدوائر الحكومية للاطـلاع عليهـا , علاوة على أن تقاريره تتضمن على الدوام التوصيات التي يراها ضرورية لتحسين العمل وزيادة الإنتاجية والحفاظ على المال العام , كما يلعب ديوان المحاسـبة دورا هاما في تحقيق الشفافية من خلال دوره في تفعيل التشريعات والرقابة على تطبيقها, وتوجيه النظر إلى مواطن النقص والقصور فيها , والتوصية بتعديلها بمـا يحقـق الشفافية وانجاز العمل بدقة وموضوعية .

يتبنى الديوان أخلاقيات السلوك المهني كالنزاهة والأمانة والدقة والمـصداقية والموضوعية والاستقلالية والحياد والحفاظ على السرية والمصلحة العامة , ويعمل الديوان باستمرار على تطوير جهازه من خلال تطوير الهيكل التنظيمـي , وإيجـاد الوصف الوظيفي , بحيث تتحدد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات مـع وضـع معايير لتقييم الأداء , ويتبنى الديوان تخطيط العمل الرقـابي مـن خـلال خطتـه الإستراتيجية بحيث تتحدد الأهداف ويتم مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط لتحقيـق هـذه الأهداف , كما يتم تقييم أعمال الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية من خلال مديرية مختصة " مديرية التخطـيط والرقابـة المركزيـة " لكـشف الانحرافـات وتصويبها وإبراز نقاط القوة وتدعيمها وتفعيلها (الخرابشة , 1997) .

مديرية مكافحة الفساد : انطلاقا من التوجيهات الملكية السامية بضرورة مكافحـة الفساد وتحقيق مبدأ العدالة والشفافية في إطار المسيرة الأردنية في بناء دولة القانون والمؤسسات جاء تشكيل مديرية مكافحة الفساد في عام 1996 م , وتم اختيار دائرة المخابرات العامة للقيام بهذه المهمة , نظرا لما تتمتع به من مصداقية وكفاءة لمتابعة مثل هذه المهام , وبدأت المديرية بمتابعة ومعالجة العديد من القضايا علـى أسـس

شفافة واضحة تعتمد على المعلومة الموثوقة , حيث كان تركيز مديرية مكافحة الفساد كجهة رقابية منصبا بالدرجة الأولى على تحقيق مبدأ المساءلة , وذلك بهدف تطوير الأداء العام والارتقاء به حماية للمصلحة العامة والمال العام , مما ينعكس ايجابيا على حياة المواطنين في الدولة .

من خلال التجربة العملية لمديرية مكافحة الفساد اتضح أن انعدام الشفافية وتغييبها وضعف المساءلة أو انعدامها تأتي في مقدمة الأسباب المؤدية للفساد , حيث لاحظت المديرية أن قصور أو نقص التشريعات والأنظمة أو عدم وضوحها أدى إلى ظهور الاجتهادات الشخصية في تطبيق القرارات والإجراءات , مما نتج عنه غياب الشفافية , وبالتالي أدى إلى بعض الممارسات التي يمكن وصفها بالفساد , و في هذا الاطار تحث المديرية على ضرورة تطوير القوانين والأنظمة , ووضع آلية للمراجعة المستمرة بحيث لا تترك مجالا للإساءة في استخدام المسؤوليات .

قامت مديرية مكافحة الفساد بدور رقابي غير روتيني , مما شكل حالة من الردع للكثير من السلوكيات غير السوية , حيث تعاونت المديرية مع الوزراء ومسؤولي الدوائر الحكومية في كشف الكثير من حالات الخلل في تلك الدوائر , وتعاونت مع الأجهزة الرقابية الأخرى في متابعة الكثير من هذه الحالات , كما شجعت المديرية أجهزة الرقابة الداخلية في الجهاز الحكومي , مما عزز الدور الرقابي الفاعل لها (العضايلة , 2000) .

يعتمد عمل مديرية مكافحة الفساد على موضوع المساءلة أكثر من الشفافية , حيث تتأتى الشفافية كنتيجة لتطبيق مبدأ المساءلة , كما وتعتمد المديرية أسلوب السرعة في العمل وتجاوز الروتين واستثمار المعلومات بشكل يمكنها من ضبط الأدلة التي تؤكد وجود الخلل , وتحرص مديرية مكافحة الفساد على التنسيق والتعاون مع المؤسسات ذات المسؤوليات المشابهة مثل ديوان المحاسبة والجمارك وضريبة الدخل , وتزودها بمعلومات على درجة عالية من الدقة , ونظرا إلى أن الشفافية تتطلب توفير قنوات لشكاوى الموظفين دون أن يكونوا عرضة للمسؤولية فان المديرية تتلقى مثل هذه الشكاوى وتتعامل معها بأعلى درجات المسؤولية (بينو, 1997) .

جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية : انطلاقا من حرص جلالة الملك على تحقيق الكفاءة والتميز في أداء الأجهزة الحكومية والأفراد العاملين بها صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد ا الثاني لتميـز الأداء الحكومي والشفافية في 2002/9/4 م , وتهدف هذه الجائزة إلى تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة القطاعات , وذلك عن طريق نـشر الـوعي بمفاهيم إدارة الجودة الـشاملة والأداء المتميـز , وإبـراز المجهـودات المتميـزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها , وتعتبـر جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي أرفع جائزة للتميز للقطاع العـام على المستوى الوطني

كما تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعيـة فـي أداء الـدوائر والمؤسـسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين , وتعزيز التنافسية الإيجابيـة بين المؤسسات والدوائر الحكومية , وذلك عن طريق نشر الـوعي بمفـاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة , وتجذير ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أركان عالمية للممارسات الفضلى . وتهدف الجائزة كذلك إلى تبـادل الخبـرات المتميـزة بـين المؤسسات الأردنية ومشاركة بعضها البعض قـصص النجـاح فـي الممارسـات الإدارية الناجحة وصولاً إلى تقديم الأفضل للمـواطنين الأردنيـين والمـستثمرين المحليين والأجانب , ويكمن الهدف الرئيسي للجائزة فـي ضـمان قيـام القطـاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية مـن الجودة والكفاءة والاحتراف .

تتضمن جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية اربعة فئات اساسية هي فئة افضل وزارة , وفئة أفضل مؤسسة عامة / دائرة / سلطة مستقلة , وفئة أفضل إنجاز , وفئة الموظف الحكومي المتميز , ويقوم بالتقييم خبـراء وفـق معايير دولية موضوعية ، ويتم التأكد من صـحة المعلومـات الـواردة بالتقـارير بالاتفاق مع جهة محايدة للقيام بدور المتـسوق الخفـي (Mystery Shopper) , ويمنح التقييم الذي تجريه هيئة المقيمين (60%) مـن العلامـة الإجماليـة بواقـع (12%) لكل معيار , وتمنح (15%) لتقارير المتسوق الخفي , و(15%) لاستبيان

متلقي الخدمة و(10%) لاستبيان رضا الموظفين , بحيث تحـصل كـل وزارة أو مؤسسة على تقرير تقييمي حول أدائها بما يساعد الوزارات والمؤسسات لاعتمـاد معايير الجائزة في فحص أنظمتها وأدائها وأداء موظفيها وعلاقاتها مع المـراجعين بأسلوب موضوعي قابل للقياس .

تركز الجائزة على ثلاثة أسس لتميز الأداء الحكومي هي التركيز على متلقـي الخدمة ، والتركيز على النتائج , والعمل بشفافية , والتي تمثـل الأسـس الثلاثـة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة , وتعتمد جذور هذه الأسس عملياً فـي تبنـي ممارسات القطاع الخاص الملائمة للوصول إلى أداء فعال , وعالمياً فإن الحكومات تطبق استراتيجيات تحسين ذاتية عديدة مع التركيز على هذه الأسس الثلاثة , كمـا ترتكز الجائزة على خمس معايير يجب أن تنعكس بالأسس الثلاث هذه المعايير هي: القيادة , والعمليات , والأفراد , والمعرفة , والمالية .

2-2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على أهـم الدراسـات العربيـة والأجنبية في مجال الشفافية والمساءلة الإدارية , والتي يمكن الاستفادة منهـا فـي توضيح كافة الجوانب المتعلقة بهذين المتغيرين , مما قد يساعد إلى حد ما في تحديد طبيعة العلاقة بينهما , اذ لا توجد دراسات تتناول بشكل مباشر اثر الشفافية علـى المساءلة الإدارية -على حد علم الباحثة- , وفيما يلي بعض الدراسـات فـي هـذا المجال :-

1-2-2 الدراسات العربية

دراسة المدني (المدني , 2007) بعنوان"المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم", أجريت الدراسة على عينة شملت جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (87) فردا , وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية ومعوقات تطبيقها مـن وجهة نظر قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية الـسعودية , ومعرفـة الفروق في تصورات القادة لدرجة تطبيق المساءلة الإداريـة بمجالاتهـا المتعـددة (الأداء , والانضباط , والجوانب الشخصية) والمعوقات التي تحـول دون تطبيقهـا والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , والخبرة , والمسمى الوظيفي) , بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مجالات المساءلة الإدارية من جهـة ومعوقات تطبيقها من جهة أخرى , ومن ثم الخروج ببعض التوصـيات والآليـات التي تفيد صانعي القرار والقادة في تفعيل أساليب عمل المساءلة الإدارية والحد من معوقاتها .

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تطبيق المـساءلة الإداريـة وانخفـاض مستوى المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم فـي المملكـة العربيـة السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية , كما أشارت النتائج إلى عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لدرجة تطبيق المـساءلة الإدارية بمجالاتها المتعددة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , والخبرة , والمـسمى

الوظيفي) , أما بالنسبة لمعوقات تطبيق المساءلة الإدارية فقد بينت النتـائج وجـود فروق في تصورات المبحوثين لهذه المعوقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانـت لصالح حملة البكالوريوس , في حين لا توجد فروق في تصوراتهم تعزى لمتغيري (الخبرة , والمسمى الوظيفي) , وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقـة طرديـة بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء , والانضباط , والجوانب الشخـصية) منفردة مع بعضها البعض ومجتمعة ككل , بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بـين مجالات تطبيق المساءلة مجتمعة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها , حيث كانـت العلاقة عكسية بين كل من مجالي الأداء والانضباط من جهـة ومعوقـات تطبيـق المساءلة الإدارية من جهة أخرى , بينما أظهرت النتائج عدم وجـود علاقـة بـين مجال الجوانب الشخصية والمعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية .

دراسة (عبد الحليم وعبابنة , 2006) بعنوان"أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني مـن وجهـة نظـر الإدارة الإشرافية", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الـشفافية والتفـويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسـسات ودوائـر حكوميـة تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد ا الثاني للتميز, أجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (329) فردا شملت جميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية فـي هذه المؤسسات والدوائر .

توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حـسب المتوسطات الحسابية كما يلي : الشفافية , ثم البيئة الإبداعيـة , يليـه التفـويض , وأخيرا الممارسة الإبداعية , كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيـة ايجابيـة ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة , كما وجد بأنه كلمـا ارتفـع المـستوى الوظيفي ومستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة زادت الاتجاهات الايجابية نحو توفر الشفافية والتفويض والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية , وكلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعيـة , كمـا تبين آن مؤسسة المواصفات والمقاييس حظيت بأعلى درجة توفر لمجالي الـشفافية

والتفويض, بينما كانتا الأقل توفرا في دائرة الأحوال المدنية التي حظيت بأقل درجة لتوفر مجالات الدراسة .

دراسة (العوايشة , 2006) بعنوان"اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكـومي والـشفافية", هـدفت هـذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جـائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية , وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (239) فردا من العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة المشمولة في الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة آن اتجاهات أفراد العينة نحو الجائزة كانت بشكل عـام ايجابية , وجاءت أهمية الجائزة في المرتبة الأولى , والوعي بالجائزة في المرتبـة الثانية , ثم معايير الجائزة في المرتبة الثالثة , تليه حوافز الجـائزة فـي المرتبـة الرابعة , في حين جاء أسلوب تقييم الجائزة في المرتبة الأخيرة , كما تبين وجـود فروقات في اتجاهات العاملين نحو الجائزة تعزى لطبيعة القطاع الذي يعملون فيـه (وزارة أو مؤسسة عامة) وكانت الفروقات في اتجاهاتهم نحو المتغيرات التاليـة : (أهمية الجائزة , وأسلوب التقييم , والحوافز) , وكانـت هـذه الفروقـات لـصالح المؤسسات العامة , أما بالنسبة لمتغيرات (الوعي بالجائزة , ومعايير الجـائزة) لـم تظهر أية فروقات ذات دلالة بين الوزارات والمؤسسات العامة .

كما بينت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهـات العاملين نحو الجائزة بالنسبة لمتغيـرات (معـايير الجـائزة , وأسـلوب التقيـيم , والحوافز) , تعزى للمستوى الوظيفي وهي لصالح فئة الإدارة العليا , في حـين لا توجد فروقات بالنسبة لمتغيرات (الوعي بالجائزة , وأهمية الجائزة) , كمـا توجـد فروق في اتجاهات العاملين نحو الجائزة تعزى للخبرة العملية فيما يتعلق بـالوعي بالجائزة وهي لصالح الفئة (6-10) سنوات , كذلك توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو معايير الجائزة وهي لصالح الفئة العمرية (16 سنة فأكثر) , أما بالنسبة لباقي المتغيرات (معايير الجائزة , وأسلوب التقييم , والحوافز) فلا توجد فروقـات تعزى للخبرة العملية .

دراسة (أخو ارشيدة , 2006) بعنوان"المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية", هدفت الدراسة إلى معرفة درجة وعي المعلمين والمعلمات في المـدارس الثانويـة العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة , ومعرفـة مـا إذا كان هناك علاقة لمتغيرات (الجنس , والمؤهل العلمي , والخبرة العمليـة) بمفهـوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة , اجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (585) فردا من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعـة لـوزارة التربية والتعليم في الأردن .

أظهرت النتائج أن مستوى وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المـساءلة كـان متوسطا بشكل عام , حيث احتل مجال الالتزام بالواجبات والتعليمات المرتبة الأولى , يليه مجال العلاقات الشخصية مع الزملاء والطلبة , ثم الأداء الصفي , في حـين احتل مجال فلسفة المساءلة المرتبة الأخيرة , كما بينت نتائج الدراسـة ان فاعليـة المدارس الثانوية الحكومية كانت ضمن المستوى المتوسط , كما تشير النتائج إلـى وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر درجة وعي المعلمـين والمعلمـات بمفهـوم المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة , وتوصلت الدراسة أيضا إلى ان هنـاك علاقـة ارتباطية بمستوى متوسط بين كل من متغيري الجنس وعدد سنوات الخبـرة مـن ناحية , ودرجة وعي أفراد العينة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى , أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت درجة ارتباطه بدرجة وعي أفراد العينـة بمفهـوم المساءلة قوية , وبالنسبة لمتغير فاعلية المدارس الثانوية فقد كانت درجة ارتباطـه بمتغير الجنس متوسطة , في حين كانت درجة ارتباطه بمتغيري المؤهـل العلمـي وعدد سنوات الخدمة قوية .

دراسة (ارتيمة , 2005) بعنوان"شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربيـة والتعليم : دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية", هدفت هذه الدراسة إلـى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلـق بواقـع شـفافية التقييم, وأهمية الشفافية في تقييم الأداء , والمعوقات التي تواجه شـفافية التقيـيم , والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مـستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم , تم اجراء الدراسة على عينة عـشوائية

طبقية مكونة من (600) فرد من كافة المستويات الإدارية (العليا , والوسطي , والتنفيذية) في مركز وزارة التربية والتعليم .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ان اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية , بالإضافة إلى ترتيب المجالات حسب أهميتها كما يلي : أهمية الشفافية في تقييم الأداء , ثم المعوقات التي تواجه شفافية التقييم , يليه واقع شفافية التقييم الذي حصل على اقل درجة من الأهمية , كما بينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من اكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم , وان سعي الموظف للإطلاع على نظام تقييم الأداء كان قليلا , كما ان قدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة , وأظهرت النتائج أيضا أن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم .

دراسة (دعيبس , 2004) بعنوان"مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية", هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الشفافية وأهميتها , بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق مبدأ الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية , حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر ارتباطا بالمواطنين والبالغ عددها (19) وزارة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها إن بناء الثقة المطلقة بين الحكومة والمواطن من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا لدى الموظفين في الدوائر الحكومية , كما بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات كان ضعيفا , حيث لا يتم إعطاء المواطنين المعلومات اللازمة بطريقة يستطيع فهمها , بالإضافة إلى عدم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره , وأظهرت النتائج أيضا أن هناك فساد في الإجراءات الحكومية , مما يستدعي الانتباه لهذه الظاهرة ومحاولة القضاء عليها بالسرعة الممكنة قبل تفشيها بدوائر أخرى وبالتالي يصعب القضاء عليها , كما أشارت النتائج إلى وجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق مبدأ الشفافية

تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية , وكثرة القوانين والتشريعات التـي أدت إلى غموض فكرة الشفافية , وأن تطبيق مبدأ الشفافية ليس بالأمر اليسير وذلك يعود إلى ضعف تعاون المواطن في تحقيقه بسبب عدم معرفة المواطن بوجود التشريعات التي تضمن حقه .

دراسة (الروابدة والدويري , 2004 : 719) بعنوان"المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة : دراسة ميدانية مـن أجهـزة الرقابـة المركزية في الأردن", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المـدراء حول مفهوم المساءلة وآليات ممارسة عملياتها في أجهزة الرقابـة المركزيـة فـي الإدارة العامة الأردنية (ديوان المحاسبة , وديوان الرقابة والتفتيش , وديوان الخدمة المدنية , ومديرية مراقبة الشركات) , بالإضافة إلى معهد التدريب الـوطني , كمـا هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه التغيير الطارئة على علاقات المساءلة تبعـا للتغيرات الحديثة في حقل الإدارة العامة خاصة ما يتصل بالتحول في دور القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات , وتكونت عينة الدراسة مـن (84) فـردا مـن المدراء ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية المبحوثة .

أظهرت نتائج الدراسة تمتع المدراء في الوحدات الإدارية المبحوثة بـالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة , كما أشارت النتائج إلى وجـود درجة عالية من الإدراك للتغيرات الطارئة على المساءلة بسبب تغير دور الدولـة والإدارة العامة , والمتمثلة في الشراكة بين القطاعين العام والخـاص فـي تقـديم الخدمات العامة , بالإضافة إلى عدم وجود فروقات في إدراك المدراء المبحـوثين لتلك التغيرات تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس , والخبرة , والمؤهـل العلمـي , والمسمى الوظيفي) .

دراسة (الدويري , 2002) بعنوان"المساءلة في الإدارة العامـة فـي الأردن : دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهـزة الرقابة المركزية", هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية المساءلة الإداريـة في الإدارة العامة في الأردن من حيث مدى إدراك المـديرين لمفهـوم المـساءلة الإدارية , وآليات ممارستها , وآرائهم حيـال تفعيلهـا ومعوقـات التفعيـل ودور

المواطنين في تفعيلها , بالإضافة إلى التعرف على التغيرات التي طرأت على عملية المساءلة الإدارية تبعا لمشاركة القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة , وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (102) فردا من شاغلي الوظائف الإداريـة في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ان درجة إدراك المديرين لجميع جوانب المساءلة الإدارية كانت مرتفعة , بالإضافة إلى وجود رؤية ايجابيـة نحو تفعيل المساءلة الإدارية من قبل المديرين ووجود بعض المعوقات أمام تفعيـل المساءلة الإدارية من وجهة نظرهم , كما أظهرت النتائج أهمية دور المواطنين في تفعيل المساءلة الإدارية , وازدياد الحاجة لمأسسة المـساءلة الإداريـة وضـرورة تفعيلها في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص , ووجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين تفعيل المساءلة ومعوقات تفعيلها ودور المواطن في تفعيلهـا , وأشـارت النتائج أيضا إلى تباين آراء المديرين نحو دور المواطن في تفعيل المساءلة الإدارية باختلاف المسمى الوظيفي , في حين لا يوجد تباين في آراء المديرين نحو المساءلة الإدارية باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة العملية) .

دراسة (أبو النادي , 2001) بعنوان"تـصورات رؤسـاء الأقـسام الإداريـة والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية : دراسة حالة", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تـصورات رؤسـاء الأقـسام الإدارية والأكاديمية لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية مـن وجهـة نظرهم , وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية فـي جامعة اليرموك , و البالغ عددهم (69) رئيس قسم .

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة , حيث كانت تصورات رؤساء الأقسام الإدارية متوسطة , في حـين كانت تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة , كما توصلت الدراسـة إلـى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تركزت في مجال الاتصال والعلاقات , يليه مجال التعليمات , تبعه مجال التطـوير

الإداري , وكانت اقلها في مجال اتخاذ القرارات , فمن وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية كان ترتيب الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية على النحو الآتي (الاتصال والعلاقات , والتطوير الإداري , والتعليمات , واتخاذ القرارات) على الترتيب , أما من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان ترتيب الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كما يلي (التعليمات , والاتصال والعلاقات , والتطوير الإداري , واتخاذ القرارات) على التوالي .

دراسة (جرادات , 1997) بعنوان"عرض أهمية الشفافية من تجارب كل من دائرة الجمارك ودائرة الأراضي والمساحة ودائرة ضريبة الدخل", هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى رضا المتعاملين مع الدوائر الحكومية المعنية عن مستوى الخدمة المقدمة إليهم , بالإضافة إلى تحديد المشكلات ومواطن الضعف التي تسبب عدم الرضا لتكون مجال تركيز عمليات التطوير من قبل الجهات المعنية سعيا وراء تحقيق درجات متقدمة من الاستجابة لرغبات المتعاملين , كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مقترحات المواطنين لتلافي الثغرات ونقاط الضعف لدى الدوائر وتعزيز عوامل القوة التي تساعد على رفع مستوى الأداء , لتصبح تلك الدراسة نهجا مؤسسيا تبادر إليه الدوائر الحكومية للتعرف على آراء المتعاملين معها في الخدمات المقدمة إليهم , من أجل تحقيق درجات مقبولة من الشفافية والوضوح في تعامل الدوائر الحكومية مع المواطنين المتعاملين معها , وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (500) شخص ممثلة لكافة قطاعات المتعاملين مع كل دائرة من الدوائر الحكومية المعنية .

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هنالك العديد من المشاكل التي يعاني منها المراجعون المتعاملون مع الدوائر المعنية , وذلك بسبب تدني مستوى الشفافية في التعامل من خلال عدم وضوح الوثائق المطلوبة والإجراءات اللازمة لانجاز المعاملة , مما اثر على مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها تلك الدوائر , حيث تأثرت درجة الرضا بمجموعة من العوامل منها نوعية المعاملة ونوعية المتعاملين معها والمسؤوليات المترتبة على انجاز المعاملة , فكلما ترتب على انجاز المعاملة مسؤوليات مالية أو إدارية مالت الإجراءات إلى التعقيد , مما يؤدي إلى تدني نسبة

الرضا لدى المتعاملين مع هذه المعاملة , وهذا يعود إلى الافتقار إلى القـدرة علـى تحمل المسؤولية , وقلة التعود على المساءلة والخوف منهـا وعـدم ممارسـتها , وأظهرت النتائج أيضا أن المواطنون لا يشعرون بالتحسينات التي تحدث في الدوائر المعنية , وذلك بسبب عدم اعتماد تلك التحسينات على آراء المـواطنين وحاجـاتهم حيث ظهر أن هناك ميلا واضحا نحو القول بعدم التأكد من حصول هذه التعديلات وعدم أهميتها وقلة فائدتها . مما يستدعي من الـدوائر الحكوميـة إجـراء بعـض الدراسات للكشف عن احتياجات المتعاملين معها والمشاكل التي تواجههم أثناء تلقي خدماتها , ومن ثم القيام بعمليات التطوير والتحسين التي تلبـي تلـك الاحتياجـات وتساهم في حل كل تلك المشاكل .

دراسة (الجغبير , 1993) بعنوان"درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وأثر ذلك في سلوكهم الإداري", هـدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فهم مديري الأقسام فـي وزارة التربيـة والتعلـيم (المركز) للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وتحديد أثر ذلك الفهـم فـي سـلوكهم الإداري , بالإضافة إلى بيان أثر متغيري (الخبرة العملية , والمؤهل العلمي) فـي فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة وأثرهمـا فـي سـلوكهم الإداري .

توصلت الدراسة إلى أن درجة فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة كانت عالية , كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجـة فهـم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة من ناحية وسلوكهم الإداري من ناحية أخرى , وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين درجة فهم المديرين لكل من المناخ الديمقراطي ومبدأ المساءلة من ناحية وسـلوكهم الإداري من ناحية أخرى تعزى لمتغيري (الخبرة العملية , والمؤهل العلمي) .

2-2-2 الدراسات الأجنبية

دراسة مارتن (Martell, 2007) بعنوان"مساءلة الحكومة المحلية في البرازيل", وهي عبارة عن دراسة نوعية هدفت الى اختبار الاستراتجيات والترتيبات الرسمية المستخدمة من قبل المسؤولين في الحكومة المحلية في البرازيل لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلي .

بينت الدراسة ان الترتيبات اللامركزية في الحكومات المحلية سمحت بمزيد من الاستجابة الحكومية للمطالب المحلية للمواطنين على اختلاف اذواقهم وتغير المستهلكين , كما ان تلك الترتيبات اللامركزية عززت مستوى المشاركة السياسية وعملت على تقوية الهياكل الديمقراطية , لكن القلق بشأن اللامركزية هو ابراز أهمية تنمية مفهوم الحكومة المؤسسية على المستوى المحلي , بالاضافة الى أهمية الانضباط المالي , فالمهم هنا هو مدى قدرة تلك الحكومات المحلية على ادارة مواردها الخاصة بمسؤولية ومساءلة لكي تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين المتزايدة في المستقبل , كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجهود الرامية الى زيادة المساءلة بمختلف أشكالها (الادارية , والاقتصادية , والسياسية) , وان هذه الجهود يجب أن تكون متكاملة ومتشابكة .

دراسة ستيفنز (Stephens, 2007) بعنوان"شفافية ادارة البيانات", وهي دراسة نظرية ركزت على مفهوم الشفافية في ادارة البيانات , الذي يشير الى الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في ادارة البيانات , كما أشارت الى فائدة شفافية ادارة البيانات والتي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على اخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا .

وأخيرا ناقشت الدراسة الأسباب التي تؤكد ضرورة شفافية ادارة البيانات في المنظمات والتي تتضمن تحقيق الشفافية والمشاركة المؤسسية , فالمنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة , كما ان المجموعات الشفافة تولد المزيد من القيمة الى جمهور أوسع , و ان الشفافية تقلل من تكلفة ادارة البيانات .

دراسة لارمور (larmour, 2005) بعنوان"الفساد والمساءلة في جزر المحـيط الهادئ", هدفت هذه الدراسة الى اظهار العلاقة بين الفساد والمـساءلة فـي جـزر المحيط الهادئ ، وذلك باستخدام أدلة من الدراسات الاستقصاءيه الوطنية فى (14) دولة , والتي تحدد وتقيم أربعة من المبادرات الدولية الراميه الى تحسين المساءلة , والحد من الفساد , واصلاح القطاع العام .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة نسبية بين زيادة المساءلة والحد من الفساد, حيث ان التحركات التي تهدف لتحسين المساءلة المالية قد تزيد من فرص الفـساد التي يجري الكشف عنها , لكن زيادة المساءلة السياسية يمكن أن تزيد الـشك فـي حدوث الفساد , كما تتفاوت مستويات المساءلة والفساد في كل دولة بشكل مختلـف عن الدول الاخرى .

دراسة مكيفور واخرون (Mcivor, et al, 2002) بعنوان"تكنولوجيا الانترنـت : دعم الشفافية في القطاع العام", هدفت هذه الدراسة إلى إظهـار قـدرة تكنولوجيـا الانترنت على تسهيل تحقيق الشفافية داخل منظمات القطاع العام , وانعكاس هـذه التكنولوجيا على الطريقة التي تتفاعل بها منظمات القطاع العام مع بيئتهـا وعلـى وجه الخصوص مع مستخدمي منتجاتها وخدماتها .

بينت نتائج الدراسة أن الربط الآلي الذي ينتج عن استخدام تكنولوجيا الانترنت يمكن أن يمارس تأثيرا قويا في تشجيع التدفق الحر للأفكار داخـل المنظمـة مـع السماح للأفراد والوحدات التنظيمية أن تتواصل مع بعضها البعض , حيث أن طبيعة الأنظمة المفتوحة المستخدمة في تكنولوجيا الانترنت يمكن أن تسهل زيادة التعـاون والاتصال بين وحدات المنظمة داخليا وخارجيا على حد سواء , وأشارت الدراسـة أيضا إلى وجود فوائد كثيرة يمكن أن تتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في التواصل بين منظمات القطاع العام من جهة والوكلاء والموردين والمواطنين من جهة أخرى , حيث ان عددا من منظمات القطاع العام اعتمدت تكنولوجيا الانترنت , مما أدى بدوره إلى أن تكون تلك المنظمات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين في المستقبل , حيث ستستمر توقعات المواطنين في الارتفاع مع تزايد إمكانية الوصول إلى المنظمات عبر شبكة الانترنت .

كما أظهرت الدراسة انه رغم وجود قدر كبير من الحواجز والعقبـات التـي تعترض التنفيذ الكامل لتكنولوجيا الانترنت فان الربط عبر الانترنت يقدم لمنظمات القطاع العام فرصة هائلة لتحسين الطريقـة التـي تفـي باحتياجـات المـواطنين المستخدمين لمنتجاتها وخدماتها , حيث أن منظمات القطاع العـام التـي لا تتبنـى التكنولوجيا تبقى عرضة لمشاكل كثيرة تحول دون تحقيق الكفاءة وإيصال طلبـات المواطنين لا سيما في ضوء تقاص ميزانيات القطاع العام .

دراسة دن وليج (dunn & legge, 2001) بعنوان"المدراء الحكوميون المحليون الأمريكيون وتعقيد المسؤوليِة والمساءلة في الحكمِ الديمقراطي", هدفت هذه الدراسة إلى تقدير أهمية المساءلة والمسؤولية من وجهة نظر المدراء في الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية , وذلك من خلال معرفة ترتيـب الأهميـة النـسبية لمصادر وآليات المساءلة التي تسود أعمال هؤلاء المدراء , بالإضافة إلـى مـدى ملائمة هذه الآليات واتفاقها مع الأدبيات في هذا المجال , واعتمدت الدراسة علـى مسح ميداني تضمن (858) مدير .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اخـتلاف ضـئيل فـي الأهمية النسبية لمصادر المساءلة مرتبطة بوجود تحول فـي المـسؤوليات العامـة رافقت الانتقال من التركيز على العمل الروتيني إلى العمل بموجب سياسـة عامـة جديدة , ففي حال إعطاء الأهمية في المسؤولية لتنفيذ سياسة جديـدة يـتم إعطـاء الأولوية للموظفين المنتخبين ثم الأعراف المهنية (الجدارة) , أما في حـال تحديـد المسؤوليات بشكل عام يعطي المدراء الأهمية للمعرفة المهنيـة (الجـدارة) كأحـد مصادر المساءلة , بينما اعتبر المدراء الإعلام في أقل درجات الأهميـة بالنـسبة لمصادر المساءلة , كما أعطى المدراء الأقل ثقافة للمـوظفين المنتخبـين الأهميـة الأعلى بالنسبة لمصادر المساءلة .

دراسة سنكلير (Sinchlair, 2000) بعنوان"تكيف المساءلة وأشكال الخطابـات", هدفت الدراسة الى معرفة كيف ينشئ ويمارس المديرون المساءلة في منظمـاتهم , واعتمدت على مسح ميداني تضمن اجراء مقابلات مع (15) مدير مـن المـدراء التنفيذيون في القطاع العام الاسترالي .

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين المساءلة والبيئة , وبناء عليه تتغير نوعية المساءلة تبعا للتغيرات التي تحدث في بيئة الادارة العامة , حيـث ان نماذج الاصلاح الاداري الجديدة تدعو الى زيادة المساءلة عن طريق توفير المزيـد من الضوابط الادارية , كما بينت الدراسة وجود خمسة أشكال ارئيسية للمساءلة هي (السياسية , والعامة , والادارية , والمهنية , والشخصية) , بالاضافة الى أن مفهوم المساءلة يحتوي معاني متباينة ومتداخلة , وأن اليات المساءلة التقليدية قد تراجعـت بسبب التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات , مما يقود الى أفضلية الاعتماد على التراكم المعرفي لتصميم أنظمة المساءلة لتتلائم مع تلك التغيرات .

دراسة مايكل ولوفلين (Michael & Laughlin, 1990) بعنوان"ما هي المساءلة البيروقراطية وكيف يمكن قياسها ؟", هدفت الدراسة الى التركيـز علـى تعريـف علاقات المساءلة في المحتوى البيروقراطي نظريا , وتحديد المنهجية المـستخدمة لقياس ووصف تلك العلاقات بصورة اكثر تحديدا .

لتحقيق هدف الدراسة تم تقديم نموذج للمـساءلة لاظهـار هـذه العلاقـات , ويتضمن هذا النموذج ثلاثة أبعاد أساسية هي : نظم الاتصال الفعال التي تتم خلال عملية تفسير وتبرير الاجراءات والقرارات البيروقراطية , ودرجة تأثير الفـاعلين الخارجيين على بيروقراطية اتخاذ القرارت , والتمييز بين السلطات التقديرية وغير التقديرية في عملية اتخاذ القرارات , بعد ذلك تم تحديد ووصف استراتيجية القيـاس والمؤشرات الاجتماعية لتقييم مضمون وقوة المساءلة البيروقراطية بين المنظمـات البيروقراطية والفاعلين الخارجيين , وتم استخدام النموذج المقتـرح واسـتراتيجية القياس في دراسة حالة لاظهار علاقات المساءلة بين وكالات العمالـة والتـدريب والفاعلين الخارجيين في احدى المدن الكبرى , حيث أظهرت نتائج الدراسة انه من أجل فهم علاقات المساءلة في المحتوى البيروقراطي لا بد مـن فحـص الأبعـاد الرئيسية الثلاثة لنموذج المساءلة الذي تم تقديمه والعلاقات التفاعلية بين تلك الابعاد , وذلك من خلال تحديد طبيعة الاتصالات بين العاملين , ودرجة تـأثير الفـاعلين الخارجيين على عملية اتخاذ القرارات , ومدى المرونة والحرية في اتخاذها .

مناقشة الدراسات السابقة :- يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة في كل من الشفافية والمساءلة الإدارية تنوع أهداف هذه الدراسات مما يعكس تباينـا فـي النتائج التي توصلت إليها , والشيء المشترك بين كل هذه الدراسات أنهـا تحـاول توضيح كافة الجوانب المتعلقة بكل من الشفافية والمساءلة الادارية , مما قد يـساعد الى حد ما في تحقيق هدف هذه الدراسة , والملاحظ على هذه الدراسات هو اختلاف النتائج التي توصلت اليها من حيث درجة تطبيق الشفافية والمساءلة الاداريـة فـي منظمات مختلفة , وذلك بسبب اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسـات , واختلاف المؤشرات والأبعاد التي استخدمتها لقياس مـستوى كـل مـن الـشفافية والمساءلة الادارية .

ما يميز هذه الدراسة :- تميزت هذه الدراسة بكونها محاولة لتحليل اثـر درجـة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الاردنية , خاصة مـع قلة الدراسات التي تهتم بهذا المجال في البيئة العربية بشكل عام , والبيئة الأردنيـة بشكل خاص , وهي بذلك تعتبر إضافة جيدة للمكتبة العربية والأردنية التـي هـي بحاجة للمزيد من الدراسات في مجالات إدارية مختلفة من أجل تحسين الممارسات الإدارية , وحل المشكلات التي تعاني منها العديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص , وفي سبيل تحقيق هدف هذه الدراسة تم الاسـتعانة بنتـائج الدراسـات السابقة ذات العلاقة , والتي تشكل روافد حيوية تمكن من معرفة أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي للإطلاع على أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة , والوقوف على أهم الدراسات السابقة , والبحوث النظرية والميدانية التي تشكل روافد حيوية في هذه الدراسة , أما على صعيد البحث الميداني التحليلي , فقد تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها لهذه الغاية , وجرى تحليلها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية البالغ عددها (25) وزارة , وتم اختيار عينة متعددة المراحل , وذلك من خلال اختيار (6) وزارات بطريقة عشوائية بحيث تشكل ما نسبته (25%) من عدد الوزارات الأردنية, وهذه الوزارات هي (التنمية الاجتماعية , والأشغال العامة والإسكان , والسياحة والآثار , والزراعة , والعدل , والبلديات) , وبلغ عدد العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظف , بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (661) موظف من العاملين في الوزارات المبحوثة بحيث تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في كل وزارة على اختلاف مستوياتهم الادارية .

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة , وتم استرداد (557) استبانة تشكل ما نسبته (84%) من عينة الدراسة , واستبعد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي , وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الاحصائي (542) استبانة تشكل ما نسبته (82%) من عينة الدراسة , وهي نسبة مرتفعة ومقبولة لغايات البحث العلمي , ويبين الجدول رقم (1) أعداد العاملين في الوزارات المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل وزارة :-

جدول رقم (1)

أعداد العاملين في الوزارات المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها من عدد أفراد العينة في كل وزارة

اسم الوزارة	عدد العاملين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
التنمية الاجتماعية	128	51	44		1	43
الأشغال العامة والإسكان	500	200	170		4	166
السياحة والآثار	186	74	60		2	58
الزراعة	400	160	135		3	132
العدل	189	76	62		3	59
البلديات	250	100	86		2	84
المجموع	1653	661	557		15	542

3-3 وصف أداة الدراسة

تم تطوير استبانة مؤلفة من(51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة , بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الدراسة , حيث تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء أساسية هي :-

الجزء الأول :- يحتوي على معلومات عامة تتمثل بالعوامل الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الإداري) .

الجزء الثاني :- يتألف من (32) فقرة تم تطويرها بالاعتماد على دراسة ارتيمة (ارتيمة , 2005) , ودراسة أبو النادي (أبو النادي , 2001) , لتقيس درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المتعددة (شفافية التشريعات , وشفافية المعلومات , وشفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الأداء , وشفافية اتخاذ القرارات) , وذلك على النحو الآتي :-

1- الفقرات (1-6) تقيس شفافية التشريعات .

2- الفقرات (7-12) تقيس شفافية المعلومات .

3- الفقرات (13-19) تقيس شفافية الاتصالات والعلاقات .

4- الفقرات (20-26) تقيس شفافية تقييم الأداء .

5- الفقرات (27-32) تقيس شفافية اتخاذ القرارات .

الجزء الثالـث :- يتكون من (19) فقرة تم تطويرها بالاعتماد على المقياس الـذي اقترحه كونرز وسميث وهيكمان Connors and smith and hickman لتقيـيم المساءلة التنظيمية (Connors et al, 1994) , وذلك لقيـاس مـستوى المـساءلة الإدارية في الوزارة , من حيث وجود آليات للمساءلة تتسم بخصائص معينة , وما يؤدي إليه تطبيق هذه الآليات من انجاز العمل والانضباط الوظيفي , بالإضافة إلـى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع الخطأ , وتقيس الفقرات (33-51) هذا المتغير

تم تصميم الفقرات للكشف عن مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة بنـاء علـى إجابات متدرجة , واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لهذه الغاية , والنموذج التـالي يوضح ذلك :-

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
5	4	3	2	1

3-4 صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة واللغة للتأكد من صدق محتوى الاستبانة , وحسن صياغتها , وتمثيلها للموضوع بدقة , وتم إلغاء الفقرات التي أجمع المحكمون علـى عـدم ملاءمتهـا لموضوع الدراسة وأبعادها , وتعديل الفقرات التي اتضح أنها بحاجة إلى تعديل .

3-5 ثبات أداة الدراسة

لتحديد مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حـساب معامـل الثبات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) , لتحديد درجة الثبـات لمتغيـرات وأبعاد الدراسة مجتمعة ومنفردة , ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي , ويبين الجدول رقم (2) قيم معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة :-

جدول رقم (2)

قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الرقم	اسم المتغير أو البعد	الفقرات التي تقيسه	قيمة (كرونباخ ألفا)
1	الشفافية الإدارية	32-1	%96
1-1	شفافية التشريعات	6-1	%88
2-1	شفافية المعلومات	12-7	%85
3-1	شفافية الاتصالات والعلاقات	19-13	%83
4-1	شفافية تقييم الأداء	26-20	%91
5-1	شفافية اتخاذ القرارات	32-27	%91
2	المساءلة الإدارية	51-33	%94

يلاحظ من خلال استقراء قيم (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة الواردة في الجدول رقم (2) أنها مرتفعة نسبيا ومقبولة لغايات البحث العلمي , مما يشير الى تجانس عينة الدراسة , وملائمة أداة القياس المستخدمة (الاستبانة) لأغراض الدراسة , والدقة في صياغة فقراتها بما يتناسب مع موضوع الدراسة والهدف منها.

6-3 محددات الدراسة

تتمثل أهم محددات الدراسة فيما يلي :-

1- أنها اقتصرت على الوزارات التالية (التنمية الاجتماعية , والأشغال العامة والإسكان , والسياحة والآثار , والزراعة , والعدل , والبلديات) , وذلك بحكم طبيعة عملها كونها وزارات خدمية , وتعاملها المباشر مع المواطنين , وحاجتها إلى الشفافية والمساءلة الإدارية لتأدية مهامها بكفاءة عالية .

2- شملت الدراسة العاملين في مراكز الوزارات المبحوثة , دون أن تمتد لتشمل فروع تلك الوزارات الموجودة في المحافظات , والدوائر المستقلة التابعة لها .

3- تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الوزارات المبحوثة على اختلاف مستوياتهم الادارية , وذلك لعدم توفر احصائيات دقيقة بأعداد العاملين موزعة حسب المستوى الاداري .

4- عدم تعاون بعض الموظفين في الاجابة على استبانة الدراسة , مما أدى الى عدم استرداد عدد كبير من الاستبانات التي تم توزيعها , واستبعاد بعض الاستبانات المستردة لعدم استكمال الاجابة عليها .

5- قلة الدراسات السابقة في مجال الدراسة في البيئة الاردنية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام , خاصة فيما يتعلق بالأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية

3-7 التعريفات الإجرائية

1- المتغير المستقل الشفافية الإدارية :- الوضوح والعلنية في كل مجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة , مما يقود في النهاية إلى الالتزام بالمتطلبات الأساسية لانجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من الفساد الإداري بكافة مظاهره وأشكاله , وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال خمسة مجالات أو أبعاد هي : (شفافية التشريعات , وشفافية المعلومات , وشفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الأداء , وشفافية اتخاذ القرارات) .

2- شفافية التشريعات :- الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل المتبعة في الوزارة وكذلك النزاهة في تنفيذها , مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التشريعات وموضوعيتها واستقرارها ومرونتها وانسجامها مع بعضها البعض .

3- شفافية المعلومات :- الوضوح والدقة والمصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة , بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير , بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين .

4- شفافية الاتصالات والعلاقات :- المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة , وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم , مما يقود إلى الصراحة والانفتاح

والعدالة في التعامل , بالإضافة إلى قوة العلاقات مع الجمهور الخارجي مما يمكـن المواطن من الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسهولة .

5- **شفافية تقييم الأداء :-** الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة , بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحـل عمليـة التقييم , والاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد .

6- **شفافية اتخاذ القرارات :-** الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات في الوزارة , وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخـاذ القـرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية , بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشاكل العمل بـين الـرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتـاح , وأن تهـتم الإدارة العليـا بـآراء المـوظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل .

7- **المتغير التابع المساءلة الإدارية :-** محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققهـا من خلال أداءه لمهامه الوظيفية , وذلك في إطار السلطات والمسؤوليات الممنوحـة للعاملين , وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التـي تركز على مدى وجود آليات ملائمة للمساءلة الإدارية في الوزارة بحيث تمتاز تلك الآليات بخصائص معينة من حيث الوضوح والعلنية والنزاهة والمصداقية ... الخ , وما يؤدي إليه تطبيق تلك الآليات من نتائج ايجابية على أداء العاملين وانـضباطهم في العمل , بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع خلـل فـي الأداء أو عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي .

3-8 الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V-10 Statistical Package For Social / Sciences) , بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :-

1- **أساليب الإحصاء الوصفي :-** حيث تم استخدام المقاييس التالية:-

ا- الأعداد والنسب المئوية, لتوضيح خصائص عينة الدراسة موزعة حسب فئات المتغيرات الوسيطة (العوامل الديمغرافية) .

ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , لتحديد درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات , وشفافية المعلومات , وشفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الاداء , وشفافية اتخاذ القرارات) , ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة .

ج- معامل الارتباط بيرسون (Person Scale) لتحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (مجالات الشفافية) مجتمعة ومنفردة من جهة , والمتغير التابع (المساءلة الإدارية) من جهة اخرى .

2- **أساليب الإحصاء التحليلي :-** حيث تم استخدام المقاييس التالية :-

أ- اختبار معامل الالتواء **(**Skewness**)** للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي , واختبار (VIF) للتاكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة , وذلك من اجل إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة , وتمهيدا لاجراء تحليل الانحدار المتعدد .

ب- تحليل الانحدار المتعدد **(**Multiple Regression Analysis**)** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة (مجالات الشفافية) على المتغير التابع (المساءلة الإدارية) .

ج – تحليل الانحدار البسيط **(**Simple Regression Analysis**)** لاختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة (مجالات الشفافية) منفردة على المتغير التابع (المساءلة الإدارية) .

د- تحليل التباين الأحادي (Oneway Anova) لقياس الفروقات في تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية , والتي تعزى للعوامل الديمغرافية .

٥- اختبار المقارنات البعدية (Sheffe) و(Dunnett C) لتحديد مصادر الفـروق في تصورات افراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الـشفافية ومـستوى المـساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , والتي تعزى للعوامل الديمغرافية .

اعتمدت الدراسة على أن يكون مدى الوسط الحسابي لمستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة على النحو الآتي :-

2.49-1	3.49-2.5	5-3.5
متدني	متوسط	مرتفع

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1-4 خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (542) موظف من مختلف المستويات الإدارية في مراكز الوزارات المبحوثة , حيث شملت المتغيرات الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي , والعمر , وعدد سنوات الخبرة , والمؤهل العلمي , والمستوى الاداري) , ويبين الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	332	%61.3
		أنثى	210	%38.7
2	العمر	30 سنة فاقل	158	%29.2
		31-40 سنة	220	%40.6
		41-50 سنة	125	%23.1
		51 سنة فأكثر	39	%7.2
3	سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	155	%28.6
		6-10 سنوات	107	%19.7
		11-15 سنة	143	%26.4
		16-20 سنة	92	%17.0
		21 سنة فأكثر	45	%8.3
4	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	188	%34.7
		بكالوريوس	229	%42.3
		ماجستير	75	%13.8
		دكتوراه	50	%9.2
5	المستوى الإداري	إدارة دنيا	318	%58.7
		إدارة وسطى	142	%26.2
		إدارة عليا	82	%15.1

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة مـن الـذكور , وأن اغلبهم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة , تليها الفئة (30 سنة فاقل) , ثـم الفئـة (41-50) سنة , ثم الفئة (51 سنة فاكثر) .

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة يلاحظ أن الفئة (5 سنوات فاقل) تشكل أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة , تليها الفئة (11-15) سنة , تليها الفئة (6-10) سنوات , تليها الفئة (16-20) سنة , أما الفئة (21 سنة فاكثر) فهي تشكل أقل نسبة من المشاركين في عينة الدراسة ,

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فان حملة البكالوريوس يشكلون أعلى نـسبة من أفراد عينة الدراسة , يليها الحاصلون على درجة دبلوم متوسـط فأقـل , ثـم الحاصلون على درجة الماجستير, في حين ان حملة الدكتوراة يشكلون أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة .

أما عن متغير المستوى الاداري يلاحظ أن فئة الادارة الدنيا هي أكثر الفئـات تمثيلا في عينة الدراسة , تليها فئة الادارة الوسطى , بينما فئة الادارة العليا هي أقل الفئات تمثيلا في عينة الدراسة .

2-4 إجابة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة في الوزارات المبحوثة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية مجتمعـة ومنفـردة , والجدول رقم (4) يوضح ذلك :-

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية

الرقم	اسم المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	شفافية التشريعات	3.39	0.93	1
2	شفافية المعلومات	3.38	0.81	2
3	شفافية الاتصالات والعلاقات	3.37	0.86	3
4	شفافية تقييم الأداء	2.99	1.02	4
5	شفافية اتخاذ القرارات	2.90	1.03	5
6	المتوسط الحسابي العام	3.20	0.83	-

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن المتوسـط الحـسابي العـام لمجالات الشفافية مجتمعة جاء متوسطا بمتوسط حسابي مقداره (3.20) وانحـراف معياري مقداره (0.83) , مما يشير الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجـة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة كانت متوسـطة وايجابيـة , أمـا بالنـسبة للمتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية فقد احتل متغير شفافية التـشريعات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.93) , يليـه متغيـر شفافية المعلومات , ثم متغير شفافية الاتصالات والعلاقات , تبعه متغير شفافية تقييم الأداء , كما احتل متغير شفافية اتخاذ القرارات المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (2.90) وانحراف معياري (1.03) .

تشير نتائج الجدول الى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس متغيـر شفافية التشريعات كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.93) , مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في التشريعات كانـت متوسطة وايجابية , أما بالنسبة لفقرات هذا المتغير بينت نتاج الملحق رقـم (ب-1) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تتسم اجراءات العمل في الوزارة بالوضـوح) احتلت المرتبة الأولى بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي (3.55) وانحـراف معياري (1.14) , في حين احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يوجد تحديـد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين في الوزارة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.17) .

كما تشير النتائج أيضا الى أن المتوسط الحسابي العام للفقـرات التـي تقـيس متغير شفافية المعلومات جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معيـاري (0.81) , أي أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة وايجابية , أما عن فقرات هذا المتغير فقد أظهرت نتائج الملحق رقم (ب-2) أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على (تحدث الادارة العليا المعلومات وتعممهـا على المرؤوسين بشكل مستمر) حظيت بأعلى متوسط حسابي بلغ مقـداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (1.15) , في حين حظيت الفقرة رقم (8) والتـي تـنص على (تتسم المعلومات المتوفرة لدى العاملين فيما يتعلق بـأداء مهـامهم الوظيفيـة بالدقة) بأقل متوسط حسابي بلغ مقداره (03.30) وبانحراف معياري (1.07) .

ما عن متغير شفافية الاتصالات والعلاقات فان المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس هذا المتغير كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.37) وانحـراف معيـاري (0.86) , مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الاتصالات والعلاقات جاءت متوسطة وايجابية , وبالنظر لفقرات هذا المتغير يلاحظ من نتائج الملحق رقم (ب-3) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على (يقدم موقع الوزارة على شبكة الانترنت المعلومات لخدمة المواطنين) احتلت المرتبة الأولى في الأهمية بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.23) , في حـين احتلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على (يوجـد ثقـة متبادلـة بـين الرؤسـاء والمرؤوسين في الوزارة) المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.03) وانحـراف معياري (1.25) .

فيما يتعلق بمتغير شفافية تقييم الاداء يتضح أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس هذا المتغير كان متوسطا بمتوسط حسابي (2.99) وانحـراف معيـاري (1.03) , أي أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية تقييم الاداء كانت متوسطة وايجابية , أما عن فقرات هذا المتغير فتشير نتائج الملحق رقم (ب-4) أن الفقرة رقم (20) والتي تنص على (تتم عملية تقييم اداء العاملين في الوزارة بناء على اسس واضحة) حظيت بأعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.28) , في حين حظيت الفقرة رقم (23) والتي تنص على (تقوم

الادارة بتزويد الموظفين بنتائج تقييم الاداء) بأقل متوسط حسابي بلغ مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (1.41) .

وأخيرا بينت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التـي تقـيس متغير شفافية اتخاذ القرارات كان متوسطا بمتوسـط حـسابي (2.89) وانحـراف معياري (1.03) , مما يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية فـي عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة وايجابية , وبالنسبة لفقرات هذا المتغيـر فقـد أشارت نتائج الملحق رقم (ب-5) الى أن الفقرة رقم (30) والتي تنص على (تـتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية وموضوعية) احتلـت المرتبـة الأولى بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.22) , في حين احتلت الفقرة رقم (28) والتي تنص على (تحرص الادارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (2.74) وانحـراف معيـاري (1.27) .

السؤال الثاني : ما مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات الفرعية التي تقيس مستوى المساءلة الادارية , والجدول رقم (5) يوضح ذلك :-

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المساءلة الإدارية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
33	يوجد الية واضحة للمساءلة الإدارية في الوزارة	3.27	1.27	13
34	آليات المساءلة الإدارية في الوزارة معلنة لجميع الموظفين	3.04	1.26	18
35	تسمح آليات المساءلة الإدارية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت	3.11	1.23	17
36	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة	2.97	1.21	19
37	تتم المساءلة الإدارية في الوزارة بناء على معلومات موثوقة	3.16	1.17	15
37	تركز آليات المساءلة الإدارية في الوزارة على مستوى النتائج المتحققة	3.18	1.13	14
38	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين	3.11	1.24	16
39	إن العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال	3.46	1.14	9
40	إن العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية كيفية القيام بالعمل	3.51	1.12	5
41	يتحمل العاملين في الوزارة المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل	3.60	1.15	3
42	العاملين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة	3.68	1.09	1
43	يلتزم العاملين في الوزارة بأوقات الدوام الرسمي	3.64	1.10	2
44	يقضي العاملين في الوزارة أوقات الدوام الرسمي في تأدية اعمالهم	3.42	1.09	10
45	يدرك العاملين في الوزارة بشكل واضح حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	3.41	1.13	11
46	يدرك العاملين في الوزارة القواعد المطلوب الالتزام بها و عواقب مخالفتها	3.46	1.12	8
47	يتم إيقاع العقوبة المناسبة على كل موظف اخل بالنظام	3.46	1.17	7
48	تحرص الإدارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشـرة عنـد ثبوته	3.48	1.15	6
49	يسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر	3.29	1.22	12
50	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها	3.53	0.93	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.36	0.81	-

كشفت نتائج الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس متغير المساءلة الادارية كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معيـاري

(0.81) , مما يدل على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وايجابية , أما عن الفقـرات الفرعيـة لهـذا المتغير , فقد احتلت الفقرة رقم (43) والتي تنص على (إن العاملين فـي الـوزارة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئـة) المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.09) , في حين احتلت الفقرة رقـم (36) والتي تنص على (تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.21) .

السؤال الثالث : هل توجد علاقة بين مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة من جهـة , والمساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة من جهة اخرى ؟

للاجابة على هذا السؤال تم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسـون (Person Scale) بين المتغيرات المستقلة (مجالات الشفافية) مجتمعة ومنفردة مـن جهـة , والمتغير التابع (المساءلة الادارية) من جهة اخرى , والجدول رقم (6) يوضح ذلك

جدول رقم (6)

مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) بين مجالات الشفافية مجتمعة ومنفردة من جهة والمساءلة الإدارية من جهة أخرى

المتغيرات المستقلة المتغير التابع	شفافية التشريعات	شفافية المعلومات	شفافية الاتصالات والعلاقات	شفافية تقييم الأداء	شفافية اتخاذ القرارات	الشفافية الادارية
المساءلة الإدارية	0.73 *	0.72 *	0.75 *	0.77 *	0.78 *	0.85 *

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01) .

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجـالات الشفافية مجتمعة من ناحية والمساءلة الادارية من ناحية اخرى , اذ بلغت قوة هـذه العلاقة (85%) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α = 0.01) , وهـذا يعنـي وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية فـي الوزارات المبحوثة , أي انه كلما ارتفعت درجـة تطبيـق الـشفافية زاد مـستوى المساءلة الادارية في الوزارة .

أما عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية من جهة , والمساءلة الادارية من جهة اخرى , فتشير معطيات الجدول أنها جميعـا كانت علاقات طردية قوية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (α = 0.01) , وكانت أقوى هذه العلاقات العلاقة بين شفافية اتخاذ القرارات والمساءلة الادارية اذ بلغـت قوتها (78%) , في حين كان أضعفها العلاقة بين شفافية المعلومـات والمـساءلة الادارية وبلغت قوتها (72%) .

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار معامل الالتواء (Skewness) التأكد من ان البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعـي , بالاضـافة الـى اجراء اختبار (VIF) للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة , وذلك تمهيدا لاجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى , والجدول رقم (7) يبين ذلك :-

جدول رقم (7)

نتائج اختبار التداخل بين مجالات الشفافية والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الرقم	اسم المتغير	قيمة التباين المسموح به	قيمة معامل التداخل بين المتغيرات المستقلة (VIF)	قيمة معامل الالتواء
1	الشفافية	-	-	0.109-
1-1	شفافية التشريعات	0.291	3.435	0.416-
1-2	شفافية المعلومات	0.320	3.126	0.291-
1-3	شفافية الاتصالات و العلاقات	0.304	3.290	0.251-
1-4	شفافية تقييم الاداء	0.248	4.026	0.067-
1-5	شفافية اتخاذ القرارات	0.267	3.750	0.044
2	المساءلة الادارية	-	-	0.171-

تشير معطيات الجدول رقم (7) الى أن البيانات التـي تـم الحـصول عليهـا باستخدام استبانة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي , حيث أن قـيم معامـل الالتـواء (Skewness) لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل بأبعاده المختلفة كانت أقـل من (1) , أما بخصوص التداخل بين أبعاد المتغير المستقل تبين نتائج الجـدول أن

قيم معامل (VIF) لجميع الأبعاد كانت أقل من (10) , وأن قيم التباين المسموح به (Tolerance) لهذه الأبعاد كانت أكبر من (0.05) , مما يعني عدم وجود تـداخل بين أبعاد المتغير المستقل .

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة للشفافية بمجالاتها المختلفة (شفافية التشريعات , وشـفافية المعلومـات , وشـفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الأداء , وشفافية اتخاذ القـرارات) مجتمعـة على المساءلة الإدارية .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضـية , وتحليـل الانحـدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمعرفة أثر مجالات الـشفافية مجتمعـة على المساءلة الادارية , والجدول رقم (8) يوضح ذلك :-

جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر	درجات الحرية DF	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	Adjusted R Square
الانحدار	5	259.84	51.97	283.34	* 0.00	0.72
الخطأ	536	98.31	0.18			
المجموع	541	358.16				

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (8) الى أن النمـوذج صـالح لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى , وذلك لارتفـاع قيمـة (F) البالغـة (283.34) وبدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) , كما يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت قوية , حيث ان مجالات الشفافية مجتمعة تفسر ما مقدارة (72%) من التباين في المساءلة الادارية , وهـذا يـدل علـى أن مجالات الشفافية مجتمعة ذات قدرة عالية على التنبؤ بمستوى المساءلة الاداريـة , ويبين الجدول رقم (9) مدى مساهمة كل مجال من مجالات الشفافية في التأثير على المساءلة الادارية .

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مجالات الشفافية مجتمعة على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
شفافية التشريعات	0.10	0.037	0.11	2.62	* 0.01
شفافية المعلومات	0.19	0.039	0.19	4.77	* 0.00
شفافية الاتصالات و العلاقات	0.14	0.039	0.15	3.55	* 0.00
شفافية تقييم الأداء	0.18	0.036	0.23	5.03	* 0.00
شفافية اتخاذ القرارات	0.23	0.035	0.28	6.52	* 0.00

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (9) وجود أثر ذو دلالة احصائية لمجـالات الـشفافية مجتمعة على المساءلة الادارية , وذلك اعتمادا على ارتفاع قيم (T) بمستوى دلالـة (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ويعزز ذلك ارتفاع قيم (Beta) لهذه المجالات , وهذا يدل على وجود أثر لدرجة تطبيق الـشفافية علـى مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , كما بينت النتائج أن مجال شفافية اتخاذ القرارات احتل المرتبة الاولى في التأثير على المساءلة الادارية , يليه شفافية تقييم الاداء , ثم شفافية المعلومات , تبعه شفافية الاتصالات والعلاقات , في حـين احتل مجال شفافية التشريعات المرتبة الأخيرة في التأثير على المساءلة الادارية .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية التشريعات على المساءلة الإدارية .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليـل الانحـدار البـسيط (Simple Regression Analysis) لمعرفة أثر شفافية التشريعات على المـساءلة الاداريـة , والجدول رقم (10) يبين ذلك :-

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية التشريعات على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)	Adjusted R Square
شفافية التشريعات	0.63	0.03	0.72	24.21	0.00 *	0.520

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01)

تشير نتائج الجدول رقم (10) الى وجود أثـر ذو دلالـة احـصائية لـشفافية التشريعات على المساءلة الادارية , وذلك استنادا الى ارتفـاع قيمـة (T) البالغـة (24.21) بدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالـة (0.01 ≥ α) , ويعزز ذلك قيمة (Beta) لهذا المتغير البالغـة (0.72) , كمـا ان شـفافية التشريعات تفسر ما مقداره (52%) من التباين في المساءلة الادارية .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية التشريعات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية المعلومات علـى المساءلة الإدارية .

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لمعرفة أثر شفافية المعلومات على المساءلة الادارية , والجـدول رقـم (11) يوضح ذلك :-

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية المعلومات على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)	Adjusted R Square
شفافية المعلومات	0.70	0.72	0.03	23.99	0.00 *	0.52

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01)

تشير نتائج الجدول رقم (11) الى وجود أثر ذو دلالـة احـصائية لـشفافية المعلومات على المساءلة الادارية , وذلك اعتمادا على ارتفاع قيمـة (T) البالغـة (23.99) بدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالـة (0.01 ≥ α) , ويعزز ذلك قيمة (Beta) لهذا المتغير البالغـة (0.72) , كمـا ان شـفافية المعلومات تفسر ما مقداره (52%) من التباين في المساءلة الادارية .

مما سبق ينبغي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تـنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية المعلومات على المساءلة الإدارية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية لـشفافية الاتـصالات والعلاقات على المساءلة الإدارية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لمعرفة أثر شفافية الاتصالات والعلاقات علـى المـساءلة الاداريـة , والجدول رقم (12) يوضح ذلك :-

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية الاتصالات والعلاقات على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)	Adjusted R Square
شفافية الاتصالات والعلاقات	0.71	0.75	0.03	25.93	0.00 *	0.55

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج الجدول رقم (12) الى وجود أثر ذو دلالـة احـصائية لـشفافية الاتصالات والعلاقات على المساءلة الادارية , وذلك لارتفـاع قيمـة (T) البالغـة (25.93) بدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالـة (≤ 0.01 α) , ويعزز ذلك قيمة (Beta) لهذا المتغير البالغـة (0.75) , كمـا ان شـفافية الاتصالات والعلاقات تفسر ما مقداره (55%) من التباين في المساءلة الادارية .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية الاتصالات والعلاقـات علـى المـساءلة الإدارية

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية تقييم الاداء على المساءلة الإدارية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لمعرفة أثر شفافية تقييم الاداء على المساءلة الادارية , والجـدول رقـم (13) يوضح ذلك :-

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر شفافية تقييم الاداء على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)	Adjusted R Square
شفافية تقييم الاداء	0.61	0.77	0.03	28.44	0.00 *	0.60

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج الجدول رقم (13) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لشفافية تقيـيم الاداء على المساءلة الادارية , وذلك استنادا الى ارتفاع قيمة (T) البالغة (28.44) بدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.01$) , ويعزز ذلك قيمة (Beta) لهذا المتغير البالغة (0.77) عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.01$) , كما ان شفافية تقييم الاداء تفسر ما مقداره (60%) من التباين في المساءلة الادارية .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية تقييم الاداء على المساءلة الإدارية

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الإدارية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (SimpleRegression Analysis) لمعرفة أثر شفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الادارية , والجدول رقم (14) يبين ذلك :-

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر شفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الإدارية

اسم المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)	Adjusted R Square
شفافية اتخاذ القرارات	0.62	0.78	0.02	29.29	0.00 *	0.61

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج الجدول رقم (14) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لشفافية اتخـاذ القرارات على المساءلة الادارية , وذلك لارتفاع قيمة (T) البالغة (29.29) بدلالـة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ,و يعزز ذلك

قيمة (Beta) لهذا المتغير البالغة (0.78) , كما ان شفافية اتخاذ القرارات تفسر مـا مقداره (61%) من التباين في المساءلة الادارية .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية اتخاذ القرارات على المساءلة الإدارية

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية , تعزى لمتغيرات ديموغرافية (النوع الاجتماعي , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الاداري) .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم اجراء تحليل التبـاين الاحـادي (Oneway Anova) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الـشفافية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية , والجدول رقم (15) يوضح ذلك :-

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

اسم المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(540 , 1)	3.34	23.91	0.00 *
	انثى		2.99		
العمر	30 سنة فاقل	(538 , 3)	3.09	4.97	0.00 *
	31-40 سنة		3.16		
	41-50 سنة		3.30		
	51 سنة فاكثر		3.60		
سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	(537 , 4)	3.11	3.81	0.00 *
	6-10 سنوات		3.18		
	11-15 سنة		3.31		
	16-20 سنة		3.15		
	21 سنة فاكثر		3.55		
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	(538 , 3)	3.07	6.99	0.00 *
	بكالوريوس		3.17		
	ماجستير		3.39		
	دكتوراه		3.59		
المستوى الاداري	ادارة دنيا	(539 , 2)	3.08	30.95	0.00 *
	ادارة وسطى		3.12		
	ادارة عليا		3.83		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (15) الى وجود فـروق ذات دلالـة احـصائية فـي تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعـزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , والعمر , وعدد سنوات الخبرة , والمؤهل العلمـي , والمستوى الاداري) , وذلك استنادا الى ارتفاع قيم (F) لهـذه المتغيـرات بدلالـة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفـراد عينـة الدراسـة

لدرجة تطبيق الشفافية , تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , والعمـر , والمؤهـل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الاداري) .

بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي كانت الفـروق لـصالح الـذكور , وذلـك بالاعتماد على ارتفاع المتوسط الحسابي لاجابات الذكور عن المتوسـط الحـسابي لاجابات الاناث , مما يعني أن الذكور أكثر ادراكا لدرجة تطبيـق الـشفافية فـي الوزارات المبحوثة .

أما عن متغير العمر يتضح وجود فروق بين تصورات الفئة العمرية الرابعـة (51 سنة فأكثر) من جهة , والفئات العمرية الأولى (30 سنة فاقل) والثانيـة (31-40 سنة) من جهة اخرى , ولصالح الفئة العمرية الرابعة كما يظهـر مـن نتـائج اختبار شيفية (ملحق رقم(ج-1)) , وان الفئة العمرية الرابعة (51 سنة فاكثر) هـي أكثر الفئات العمرية ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة , اسـتنادا الى ارتفاع المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفئة عن بقية الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة .

فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة تشير المعطيات الاحصائية الى وجـود فروق بين تصورات الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) من جهة , والفئات الأولـى (5 سنوات فاقل) والثانية (6-10 سنوات) من جهة اخرى , ولصالح الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) كما يظهر من نتائج اختبار شيفية (ملحق رقم(ج-2)) , وان الفئـة (21 سنة فأكثر) هي أكثر الفئات ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة , وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفئة عن بقية الفئات .

أما بخصوص متغير المؤهل العلمي يظهر وجود فروق بين تصورات الفئـة الرابعة (دكتوراه) من جهة , والفئات الأولـى (دبلـوم متوسـط فأقـل) والثانيـة (بكالوريوس) من جهة اخرى , ولصالح الفئة الرابعة (دكتوراه) , كما يتضح وجود فروق بين تصورات الفئة الثالثة (ماجستير) والفئة الاولى (دبلوم متوسـط فأقـل) , ولصالح الفئة الثالثة (ماجستير) كما يظهر من نتائج اختبار شيفية (ملحق رقـم(ج-3)) , مما يدل على أن فئة الحاصلين على الدراسات العليا هي أكثر الفئات ادراكـا

لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة , وذلـك بالاعتمـاد علـى ارتفـاع المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفئة عن بقية الفئات .

واخيرا بالنسبة لمتغير المستوى الاداري يتضح وجود فروق بـين تـصورات الفئة الثالثة (ادارة عليا) من جهة والفئات الأولى (ادارة دنيا) والثانية (ادارة وسطى) من جهة اخرى , ولصالح الفئة الثالثة (ادارة عليا) كما تشير نتائج اختبـار شـيفية (ملحق رقم(ج-4)) , مما يدل على أن فئة الادارة العليا هي أكثر الفئـات ادراكـا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة , وذلك لارتفاع المتوسـط الحـسابي لاجابات هذه الفئة عن بقية الفئات .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى للمساءلة الإدارية , تعزى لمتغيـرات ديموغرافيـة (النـوع الاجتماعي , والعمر , والمؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة , والمستوى الاداري) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (Oneway Anova) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الادارية والتـي تعزى للمتغيرات الديمغرافية , و الجدول رقم (16) يبين ذلك :-

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

اسم المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
النوع الاجتماعي	ذكر	(540 , 1)	3.47	15.92	* 0.00
	انثى		3.184		
العمر	30 سنة فاقل	(538 , 3)	3.23	3.05	* 0.02
	31-40 سنة		3.35		
	41-50 سنة		3.44		
	51 سنة فاكثر		3.62		
سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	(537 , 4)	3.30	2.32	0.056
	6-10 سنوات		3.23		
	11-15 سنة		3.46		
	16-20 سنة		3.33		
	21 سنة فاكثر		3.58		
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	(538 , 3)	3.31	2.43	0.065
	بكالوريوس		3.32		
	ماجستير		3.49		
	دكتوراه		3.58		
المستوى الاداري	ادارة دنيا	(539 , 2)	3.27	19.99	* 0.00
	ادارة وسطى		3.28		
	ادارة عليا		3.87		

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , والعمر , والمستوى الاداري) , وذلك لارتفاع قيم (F) لهذه المتغيرات بدلالة احصائية (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) , بالمقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة) , وذلك لانخفاض قيمة

(F) لهذه المتغيرات بمستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) وهي غير دالـة احـصائيا عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئيا , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفـراد عينـة الدراسـة لمستوى المساءلة الادارية , تعزى لمتغيـرات (النـوع الاجتمـاعي , والعمـر , والمستوى الاداري) , كما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئيا , وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفـراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الادارية , تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة) .

فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي كانت الفروق لـصالح الـذكور , وذلـك بالاعتماد على ارتفاع المتوسط الحسابي لاجابات الذكور عن المتوسـط الحـسابي لاجابات الاناث , مما يعني أن الذكور أكثر ادراكا لمستوى المساءلة الادارية فـي الوزارات المبحوثة .

أما عن متغير العمر يتضح وجود فروق بين تصورات الفئة العمرية الرابعـة (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية الأولى (30 سنة فاقل) , ولصالح الفئـة العمريـة الرابعة (51 سنة فأكثر) كما تشير نتائج اختبار دانيت (ملحـق رقـم(ج-5)) , وان الفئة العمرية (51 سنة فاكثر) هي أكثر الفئات العمرية ادراكا لمـستوى المـساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لتصورات هـذه الفئة عن بقية الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة .

بالنسبة لمتغير المستوى الاداري تشير النتائج الى وجود فروق بين تـصورات الفئة الثالثة (ادارة عليا) من جهة والفئات الأولى (ادارة دنيا) والثانية (ادارة وسطى) من جهة اخرى , ولصالح الفئة الثالثة (ادارة عليا) كما تبين نتائج اختبـار شـيفية (ملحق رقم(ج-6)) , مما يشير الى أن فئة الادارة العليا هي أكثر الفئـات ادراكـا لمستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفئة عن بقية الفئات .

4-4 مناقشة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي :-

1- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيـق الـشفافية فـي الـوزارات المبحوثة كانت متوسطة وايجابية , وناتجة عن التدفق المـستمر للمعلومـات ذات المصداقية العالية بين مختلف المستويات الادارية , وسهولة الاتـصال بـين هـذه المستويات , وقوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين , والثقـة المتبادلة بينهم , بالاضافة الى الموضوعية في عملية تقييم الاداء واتخاذ القـرارات وحل المشكلات , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عبد الحليم وعبابنة , 2006) , التي أشارت الى أن مدى تطبيق الشفافية في القطاع العام الأردني كان متوسطا , لكنها تختلف عما توصلت اليه دراسة (أبو النادي , 2001) التي أشارت الى أن تصورات رؤساء الاقسام الادارية والاكاديمية في جامعة اليرمـوك لـبعض الممارسات الادارية المطبقة لديهم وذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة , ودراسـة (دعيبس , 2004) التي توصلت الى أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفا .

2- يمكن ترتيب المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية تنازليا بناء علـى المتوسطات الحسابية كما يلي (شفافية التشريعات , وشفافية المعلومات , وشـفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية تقييم الاداء , وشفافية اتخاذ القرارات) , وتختلـف هذه النتيجة نوعا ما مع ما توصلت اليه دراسة (أبو النادي , 2001) التي بينت أن أكثر الممارسات الادارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تركزت في مجال الاتصالات والعلاقات , يليه مجال التعليمات , تبعه مجال التطوير الاداري , وكانت أقلها في مجال اتخاذ القررات . وفيما يلي توضيح للنتـائج التـي توصلت لها الدراسة بخصوص كل مجال من مجالات الشفافية :-

أ- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في التشريعات كانت متوسـطة وايجابية , وناتجة عن الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل , والنزاهة في تنفيذها .

ب- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة وايجابية , وناتجة عن الوضوح والدقة والمصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة , بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير , بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين .

ج- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الاتصالات والعلاقات جاءت متوسطة وايجابية , مما يشير الى وجود مرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية , وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين , والثقة المتبادلة بينهم , بالاضافة إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل بين جميع الاطراف .

د- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية تقييم الاداء كانت متوسطة وايجابية , وناتجة عن الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين , والاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد , وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (ارتيمة , 2005) التي بينت أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو الشفافية في تقييم الاداء كانت متوسطة .

ه- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة وايجابية , وناتجة عن الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات , والحرص على اعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الاهتمام بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية , بالإضافة إلى مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح , بحيث تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل .

3- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة وايجابية , وهذا يعني وجود آليات ملائمة للمساءلة الإدارية , وتمتاز هذه الآليات بالوضوح والعلنية والنزاهة والمصداقية ... الخ , ويؤدي تطبيقها الى نتائج ايجابية على أداء العاملين وانضباطهم في العمل , بالإضافة إلى وجود نظام للعقوبات في حال وقوع خلل في الأداء , أو عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي .

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (اخو ارشيدة , 2006) التي بينت أن مستوى وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن لمفهوم المساءلة كان متوسطا بشكل عام , لكنها تختلف عما توصلت اليه دراسة (المدني , 2007) التي أشارت الى ارتفاع درجة تطبيق المساءلة الادارية , وانخفاض مستوى المعوقات التي تواجه قادة ادارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الادارية , ودراسة (الروابدة والدويري , 2004) التي أظهرت نتائجها تمتع المدراء في أجهزة الرقابة المركزية في الأردن بالادراك العالي لمفهوم المساءلة والياتها في الادارة العامة , ودراسة (الدويري , 2002) التي بينت أن درجة ادراك المديرين في وزارة التنمية الادارية وأجهزة الرقابة المركزية في الأردن لجميع جوانب المساءلة الادارية كانت مرتفعة , بالاضافة الى دراسة (الجغبير , 1993) التي توصلت الى أن درجة فهم المديرين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لمبدأ المساءلة كانت عالية .

4- وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , أي انه كلما ارتفعت درجة تطبيق الشفافية زاد مستوى المساءلة الادارية في الوزارة , مما يؤكد على أهمية الدور الذي تقوم به الشفافية في تهيئة البيئة المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الادارية وزيادة فعاليتها , أما عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية من جهة , والمساءلة الادارية من جهة اخرى , فتشير النتائج الى أنها جميعا كانت علاقات طردية قوية , وكانت أقوى هذه العلاقات العلاقة بين شفافية اتخاذ القرارات

والمساءلة الادارية , في حين كان أضعفها العلاقة بين شفافية المعلومات والمساءلة الادارية .

5- وجود أثر لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , فالشفافية تعمل على توفير المناخ الملائم وتهيئة البيئة المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الادارية وزيادة فعاليتها .

6- ان شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في تفسير التباين في مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , في حين ان شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا , كما ان الترتيب التنازلي لمجالات الشفافية حسب درجة تأثيرها على مستوى المساءلة الادارية على النحو الاتي (شفافية اتخاذ القرارت , وشفافية المعلومات , وشفافية تقييم الاداء , وشفافية الاتصالات والعلاقات , وشفافية التشريعات) .

7- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , والعمر , وعدد سنوات الخبرة , والمؤهل العلمي , والمستوى الاداري) , وبالنسبة لنتائج المقارنات البعدية اتضح أن الذكور أكثر ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية من الاناث , وكلما ارتفعت الفئة العمرية للموظف وزاد عدد سنوات الخبرة أصبح أكثر ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية , كما تبين أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا هم أكثر ادراكا لدرجة تطلبيق الشفافية من أصحاب المؤهلات الدنيا , وكلما ارتفع المستوى الاداري للموظف اصبح أكثر ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة.

8- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , والعمر , والمستوى الاداري) , بالمقابل لا توجد فروق في تلك التصورات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة) , وتختلف هذه النتيجة جزئيا عما توصلت اليه دراسة (المدني , 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق المساءلة الادارية تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي ,

وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) , ودراسة (اخوا رشيدة , 2006) التي أشارت الى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات (النوع الاجتماعي , وعدد سنوات الخبرة , والمؤهل العلمي) من ناحية , ودرجة وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم المساءلة من ناحية اخرى .

بالنسبة لنتائج المقارنات البعدية تبين أن الذكور أكثر ادراكا لمستوى المـساءلة الادارية من الاناث , وكلما ارتفعت الفئة العمرية للموظف أصـبح أكثـر ادراكـا لمستوى المساءلة الادارية , وكلما ارتفع المستوى الاداري للموظف اصـبح أكثـر ادراكا لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة .

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق الشفافية علـى مـستوى المـساءلة الادارية في الوزارات الأردنية , ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونـة من (51) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الدراسة , وتم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في مجـال الإدارة واللغة للتأكد من صدق محتوى الاستبانة , وحـسن صـياغتها , وتمثيلهـا للموضوع بدقة , وتم إلغاء الفقرات التي أجمع المحكمون علـى عـدم ملاءمتهـا لموضوع الدراسة وأبعادها , وتعديل الفقرات التي اتضح أنها بحاجة إلى تعـديل , ولتحديد مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبـات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) , لتحديد درجة الثبات لمتغيـرات وأبعـاد الدراسة مجتمعة ومنفردة , ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي , حيث أن قيم (كرونباخ ألفا) لمتغيرات وأبعاد الدراسة كانت مرتفعة نسبيا ومقبولة لغايات البحث العلمي , مما يشير الى تجانس عينة الدراسة , وملائمـة أداة القيـاس المـستخدمة (الاستبانة) لأغراض الدراسة , والدقة في صياغة فقراتها بما يتناسب مع موضـوع الدراسة والهدف منها .

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونه من (661) موظف وتشكل مـا نـسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية , وهذه الوزارات هي (التنمية الاجتماعية , والأشغال العامة والإسكان , والـسياحة والآثار , والزراعة , والعدل , والبلديات) , حيث بلغ مجموع عدد العـاملين فـي مراكز الوزارات المبحوثة (1653) موظف .

بلغ عدد الاستبانات المستردة (557) استبانة , وتم استبعاد (15) استبانة لعـدم صلاحيتها , وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الاحصائي (542) استبانة تشكل ما نسبته (82%) من عينة الدراسة , كما استخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعيـة (Statistical Package For Social sciences / Spss-v 10) لتحليل بيانات الاستبانة بالاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي (الاعداد والنـسب المئوية , والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للاجابة على أسئلة الدراسة

, وأساليب الاحصاء التحليلي (تحليل الانحدار المتعدد والبسيط , وتحليـل التبـاين الاحادي , واختبار شيفيه , واختبار دانيت) لاختبار صحة فرضياتها .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها :-

1- ان تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية و مستوى المـساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة بشكل عام .

2- وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة من جهة ومستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة من جهة اخرى .

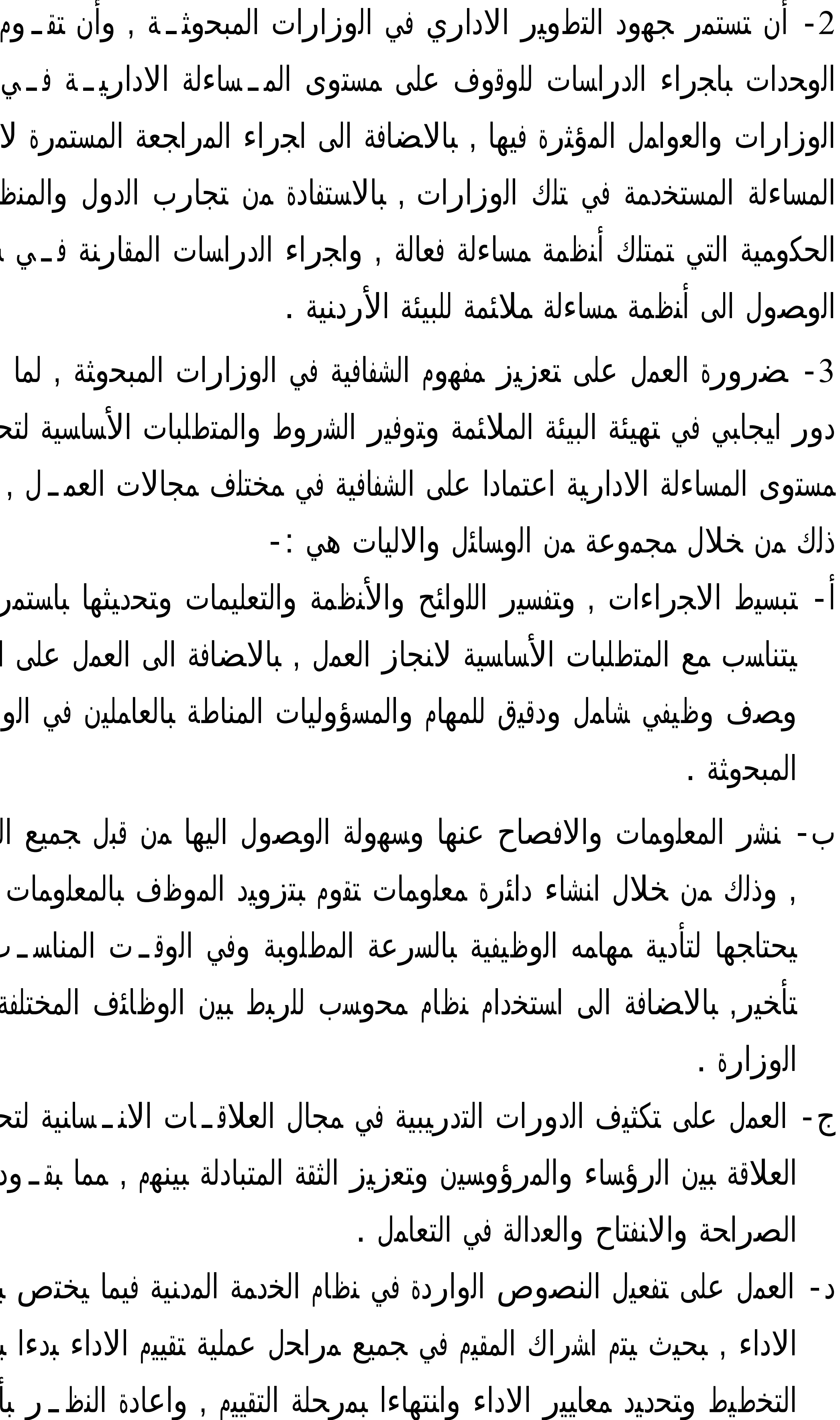
3- وجود أثر ذو دلالة احصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة , كما ان شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الاداريـة فـي الوزارات المبحوثة , في حين ان شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا .

4- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينـة الدراسـة لدرجـة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النـوع الاجتمـاعي , والعمر , وعدد سنوات الخبرة , والمؤهل العلمي , والمستوى الاداري) .

5- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات افراد عينة الدراسـة لمـستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي , و العمر , و المستوى الاداري) , بالمقابل لا توجد فروق فـي تلـك التـصورات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , و عدد سنوات الخبرة) .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات هي :-

1- تعزيز الوعي الايجابي بين العاملين في الوزارات المبحوثة بمفهـوم المـساءلة وأهميتها وأهدافها وايجابيات تفعيلها , وذلك من أجل القضاء علـى الخـوف مـن المساءلة , والتأكيد على أنها ليست وسيلة لانزال العقاب على الموظف المخطـئ , وانما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الانتاج وتقييم الأداء , ويتم ذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل والبرامج التثقيفية والدورات التدريبية للعلمين على اختلاف مستوياتهم الادارية .


2- أن تستمر جهود التطوير الاداري في الوزارات المبحوثـة , وأن تقـوم تلـك الوحدات باجراء الدراسات للوقوف على مستوى المـساءلة الاداريـة فـي تلـك الوزارات والعوامل المؤثرة فيها , بالاضافة الى اجراء المراجعة المستمرة لاليـات المساءلة المستخدمة في تلك الوزارات , بالاستفادة من تجارب الدول والمنظمـات الحكومية التي تمتلك أنظمة مساءلة فعالة , واجراء الدراسات المقارنة فـي سـبيل الوصول الى أنظمة مساءلة ملائمة للبيئة الأردنية .

3- ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة , لما لها من دور ايجابي في تهيئة البيئة الملائمة وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتحـسين مستوى المساءلة الادارية اعتمادا على الشفافية في مختلف مجالات العمـل , ويـتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل والاليات هي :-

أ- تبسيط الاجراءات , وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لانجاز العمل , بالاضافة الى العمل على ايجـاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين في الوزارات المبحوثة .

ب- نشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول اليها من قبل جميع العاملين , وذلك من خلال انشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات التـي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقـت المناسـب دون تأخير, بالاضافة الى استخدام نظام محوسب للربط بين الوظائف المختلفة داخل الوزارة .

ج- العمل على تكثيف الدورات التدريبية في مجال العلاقـات الانـسانية لتحـسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم , مما يقـود الـى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل .

د- العمل على تفعيل النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية فيما يختص بتقيـيم الاداء , بحيث يتم اشراك المقيم في جميع مراحل عملية تقييم الاداء بدءا بمرحلة التخطيط وتحديد معايير الاداء وانتهاءا بمرحلة التقييم , واعادة النظـر بأسـس تقييم الاداء بحيث لا تقتصر على التأكد من مدى التـزام الموظـف بـالقوانين



والأنظمة والتعليمات , وانما تركز بشكل أكبر على محاسبة الموظف عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية , بالاضافة الى تزويد الموظف بنتائج تقارير تقييم الاداء , وأن يتم ربط قرارات الترقية والاعارة والانتداب والتدريب ... الخ بنتائج تلك التقارير , وذلك من أجل توفير التسهيلات اللازمة للنهـوض بالأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد .

هـ- أن تحرص الادارة العليا على فتح المجـال أمـام المـوظفين علـى اخـتلاف مستوياتهم الادارية للمشاركة في اتخاذ القرارات , وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة والبناءة , وتقديم الدعم لاقتراحاتهم المميزة فيما يتعلـق بحـل مـشاكل العمل , حيث أثبتت نتائج الدراسة أن شفافية اتخاذ القرارات هي أكثر مجـالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة .

4- فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية أوصت الدراسة بما يلي :-

أ- اجراء المزيد من الدراسات في مجال الشفافية والمساءلة الادارية والعلاقة فيمـا بينهما , وذلك لندرة الدراسات في هذا المجال في البيئة العربية بـشكل عـام , والبيئة الأردنية بشكل خاص .

ب- إجراء دراسات منفصلة لقياس أثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في كل وزارة من الوزارات المبحوثة .

ج- اجراء دراسات بخصوص عوامل أخرى يمكن أن تساعد في تحسين مـستوى المساءلة الادارية في الأجهزة الحكومية كالالتزام بأخلاقيات الوظيفـة العامـة , والمناخ التنظيمي .

د - اجراء دراسات منفصلة لمعرفة أثر كل مجال من مجالات الشفافية بمفرده على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات المبحوثة .

هـ - اجراء دراسات لمعرفة أثر الشفافية والمساءلة الادارية في الحد مـن مظـاهر الفساد الاداري في الأجهزة الحكومية .

قائمة المراجع

أولا :- المراجع العربية

إبراهيم , صفاء الدين مولود والصرايرة , أكثم (2001) ,"العلاقة بين تدني المستوى المعيشي للموظفين والفساد الإداري من وجهة نظر الموظفين : دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية لمحافظة جرش" , **مجلة الإداري** , السنة 23 , العدد 87 , ص ص (43-77) .

أبو طه , سهيل (1997) ,"الشفافية في أسياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن", **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن"الجـودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية عمان , الأردن .

أبو النادي , مرام فؤاد (21001) ,"**تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية : دراسة حالة**", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الأردن .

أخو ارشيدة , عالية خلف (2006) , **المساءلة والفاعلية فـي الإدارة التربويـة** , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .

ارتيمة , ماجدة سليمان (2005) ,"**شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم : دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الأردن .

أفندي , عطية حسين (2002) , **الإدارة العامة إطار نظـري – مـداخل للتطـوير وقضايا هامة في الممارسة** , القاهرة , مصر .

البرادعي , ليلى مصطفى (2001) ,"المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولـة والمجتمع : دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية", في : سلوى شـعراوي جمعـة (محررا) . **إدارة شؤون الدولة والمجتمع** , (409-441) , الطبعـة الثانيـة , مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة , جامعة القاهرة , القاهرة , مصر.

برقاوي , نزيه (1988) ,"الشفافية في تنفيذ عمليـات التخاصـية", **مجلـة أخبـار التخاصية** , مجلد (1) , عدد (5) , ص ص (32-51) .

بينو , سميح (1997) ,"المسؤولية العامة والمساءلة", **الأسـبوع العلمـي الأردنـي الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن"الجـودة /الإنتاجيـة /الـشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان , الأردن

جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية , متوفر عبر :
http://www.kaa.jo

جرادات , أسامة (1997) ,"عرض أهمية الشفافية من تجارب كل من دائرة الجمارك ودائرة الأراضي والمساحة ودائرة ضريبة الدخل", **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان , الأردن

الجغبير , عبد الإله عبد ا (1993) ,"**درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وأثر ذلك في سـلوكهم الإداري**", رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , الأردن .

خرابشة , عبد (1997) ,"الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة ديوان المحاسبة)", **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان , الأردن .

دعيبس , منال (2004) ,"**مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الأردن .

الدويري , أحمد عودة (2002) ,"**المساءلة في الإدارة العامة في الأردن : دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية**", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الأردن

الراشدي , سعيد علي (2007) , **الإدارة بالشفافية** , الطبعة الأولى , دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .

الروابدة , محمد علي والدويري , أحمد عودة (2004) ,"المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة : دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن", **مجلة أبحاث اليرموك** (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)

سالم , فؤاد الشيخ وآخرون (1993) , **المفاهيم الإدارية الحديثة** , الطبعة الرابعة , مركز الكتب الأردني , عمان , الأردن .

الشخانبة , عبد (1997) ,"الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري)", **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان الأردن .

الشيخ , علي (1997) ,"الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة وزارة التنمية الإدارية)", **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان الأردن .

عبد الحليم , أحمد وعبابنة , رائد (2006) ,"أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية", **ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي** , جامعة اليرموك (25-27) نيسان 2006 م .

عبد ا , عارف (2006) , الفساد الإداري .. الأسباب والمعالجات , **جريدة الصباح** , يوم الاثنين 2006/12/18 م , متوفر عبر: http://www.alsabaah.com

العضايلة , محمد , (2000) ,"الشفافية ومكافحة الفساد" , في : سائد الكيلاني وباسم سكجها (محررا) , **نحو شفافية أردنية** , (71-75) , مؤسسة الأرشيف العربـي , عمان , الأردن .

عليان , عبد ا , وجرار , أماني (1997) ," الشفافية في الخدمة المدنية : مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية , **الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة /الإنتاجية /الشفافية والمساءلة")** , المجلد الثاني , الجمعية العلمية الملكية , عمان الأردن .

العوايشة , أسماء هايل (2006) ,"**اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحـو جائزة الملك عبد ا الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**", رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , الأردن .

الغالبي , طاهر محسن منصور والعامري صالح مهدي محسن(2005) , **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال والمجتمع** , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر عمان , الأردن .

الكايد , زهير عبد الكريم (2003) , **الحكمانية : قـضايا و تطبيقـات** , المنظمـة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , مصر .

اللوزي , موسى (2000) , **التنمية الإدارية : المفاهيم , الأسـس , التطبيقـات** , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر , عمان , الأردن .

مخيمر , عبد العزيز جميل وآخرون (2000) , **قياس الأداء المؤسسي للأجهـزة الحكومية** , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , مصر .

المدني , معن بن محمد بن عبد الفتاح (2007) ,"**المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم**", رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية .

هيجان , عبد الرحمن بن أحمد (2003) , الإدارة الأمينة المطلب الحتمي لتعزيـز جهـــود التنميـــة الإداريـــة فـــي الـــوطن العربـــي , متـــوفر عبر: http://www.islamtoday.net

ثانيا :- المراجع الأجنبية

Connors, roger, et al, (1994) **,The OZ principle getting results through individual and organizational accountability**, prentice hall , Englewood cliffs, new jersey.

Dunn, Delmer D. & Legge, Jr Jerome S (2001)." U.S. Local Government Managers and the Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic governance". **Journal of Public Administration Research and Theory**,Vol 11,No 1 January, available on: http://jpart.oxfordjournals.org

Hammond,Tinda,(1999**),"Developing Professional Model of Accountaility for our School "**, Stanford University, N.Y.

Kaufimaun, Dantiel, et al,(2003)," Governance Matters III : Government Governance Indicators For 1996-2002", **Policy Research Working Papers**, No 3106, Washington DC., Word Bank.

Larmour, Peter, (2005)," corruption and accountability in the pacific islands **" , The Policy and Governance Program at the Asia Pacific School of Economics and Government**, The Australian National Uneversity available on:. http://www.crawford.anu.edu.au

Martell, Christine R (2007) " Municipal Government *Accountability* in Brazil ", **International Journal of Public Administration**, Vol. 30 Issue 12-14, p159- 1619, 29p.

Mc Crindell James Q (1999), **Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability**, The Canadian Institute of Charterd Accountants, Toronto, Canada.

McIvor, Ronan et al,(2002)," Internet technologies: supporting transparency in the public sector",**International Journal of Public Sector Management**, Volume: 15 Issue: 3, PP 170 – 187 available on : http://www.emeraldinsight.com

Michael G. O'Loughlin, (1990)," What is Bureaucratic Accountability and How can We Measure it? ", **Administration & Society**, Vol. 22, No., 3, November pp 275 – 302. available on: http://aas.sagepub.com

Molina, George Gray, et al, (1999),"Transparency and Accountability in Bolivia Does: Voice Matter**?",Inter-American Development Bank Banco Interamericano de Desarrollo Latin American**, Research Network Red de Centros de Investigación Office of the Chief Economist Working paper #R-381, Decemer. available on: http://www.iadb.org

Sibanda, Backson, (2003),**"independence, Transparency and Objectivity"**, available on: www.uneval.org/docs/iway-agencyheads

Sinclair, Amanda, (1995)," The chameleon of accountability : Forms and discourses ", **organizations and society**, Vol 20, No 2/3 , PP219-237. available on: http://www.sciencedirect.com

Staat E, (1993).**"Who is Accountable? To Whom? For What How?"**11 and F.K. Gibson Reading in Public , In R.T. Golembiewski Administration: Institutions. Boston: and Behavior, Policy. Processes,. Houghton Mifflin.

Stephens, R. Todd1,(2007),"Transparency of Data Management ", **DM Review** Vol. 17 Issue 10, Octobe , p38-38, 1p (Database).

Vaughn, Robert.(2002),**"Transparency–The Mechanisms: Open Government And Accountability"**. available on: www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم ا الرحمن الرحيم

السلام عليكم و رحمة ا و بركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة ...

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية , ونظرا لأهمية أرائكم لتحقيق هدف الدراسة يرجى التكرم بتعبئة الاسـتبانة والإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية وفق ما ترونه مناسبا من الإجابات المقابلة لكل فقرة , علما بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط , كمـا أننـا سنقوم بتزويدكم بنتائج الدراسة إن رغبتم بذلك عند الانتهاء منها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة :-

رشا نايل حامد الطراونه

ماجستير إدارة عامة

جامعة مؤته / كلية إدارة الأعمال

تعريفات :-

1- **الشفافية تعني :-** الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى , بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه , وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين , وذلك بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا .

2- **المساءلة تعني :-** محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية , والمـساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإداريـة , حيـث يكـون أحـد الأفـراد أو المستويات مسئولا أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به .

ملاحظة :-

في حال وجود أي استفسار يرجى مراجعة البريد الالكتروني Rasha_tarawneh83@yahoo.com

الجزء الأول :- المعلومات العامة

يرجى التكرم بوضع إشارة (/) في المربع المناسب :-

1- اسم الوزارة ....

2- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

3- العمر
☐ 30سنة فاقل ☐ 31-40 سنة
☐ 41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

4- سنوات الخبرة
☐ 5 سنوات فاقل ☐ 6-10 سنوات
☐ 11-15 سنة ☐ 16- 20 سنة
☐ 21 سنة فاكثر

5- المؤهل العلمي
☐ دبلوم متوسط فاقل ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

6- الوظيفة
☐ أمين عام ☐ مساعد أمين عام
☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
☐ رئيس شعبة ☐ موظف

الجزء الثاني :- الفقرات التالية تقيس الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة , لذا يرجى وضع إشارة (/) أمام الدرجة التي تراها مناسبة لمدى توفر كل بعد من هذه الأبعاد من وجهة نظرك

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
5	4	3	2	1

الرقم	**الفقرة**	**5**	**4**	**3**	**2**	1
1	تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح					
2	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الوزارة بنزاهة					
3	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع الموظفين					
4	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين بالدقة العالية					
5	يوجد تحديد واضح لسلطات و مسؤوليات العاملين في الوزارة					
6	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الوظيفية للعاملين بالوضوح					
7	تتوفر لدى العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية					
8	تتسم المعلومات المتوفرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالدقة					
9	تتميز المعلومات المتوفرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية					
10	تحدث الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر					
11	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير					
12	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين					
13	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بالسهولة					
14	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة					
15	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بالسياسات العامة للوزارة بصراحة					
16	تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بعدالة					
17	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة					
18	تقدم وحدة لخدمة الجمهور في الوزارة المعلومات للمواطنين					

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

1	**2**	**3**	4	**5**	**الفقرة**	**الرقم**
					يقدم موقع الوزارة على شبكة الانترنت المعلومات للمواطنين	19
					تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءا على أسس واضحة	20
					ترتبط أسس تقييم الأداء المستخدمة في الوزارة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	21
					يوجد موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة	22
					تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بما تتضمنه من نقاط قوة و ضعف	23
					أسس تقييم الأداء المطبقة في الوزارة تتضمن إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين	24
					تتم عملية تقييم الأداء في الوزارة بنزاهة عالية	25
					ترتبط قرارات الإدارة العليا (ترقية, إعارة. انتداب, تدريب) بنتائج تقارير تقييم الأداء	26
					يمتلك العاملين في الوزارة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	27
					تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة	28
					يتم اتخاذ القرارات الهامة في الوزارة في الوقت المناسب دون تأخير	29
					تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية وموضوعية	30
					تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل	31
					تتم مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح	32

الجزء الثالـث :- الفقرات التالية تقيس مستوى المساءلة الإدارية في الوزارة , لذا يرجـى وضـع إشارة (/) أمام الدرجة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك .

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
33	يوجد الية واضحة للمساءلة الإدارية في الوزارة					
34	إن آليات المساءلة الإدارية في الوزارة معلنة لجميع الموظفين					
35	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الوزارة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت					
36	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة					
37	تتم المساءلة الإدارية في الوزارة بناءا على معلومات موثوقة					
38	تركز آليات المساءلة الإدارية في الوزارة على مستوى النتائج المتحققة					
39	تركز آليات المساءلة الإدارية في الوزارة على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين					
40	العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال					
41	إن العاملين في الوزارة لديهم القابلية لتحمل مسؤولية كيفية القيام بالعمل					
42	يتحمل العاملين في الوزارة المسؤولية عند حدوث خطأ في العمل					
43	إن العاملين في الوزارة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة					
44	يلتزم العاملين في الوزارة بأوقات الدوام الرسمي					
45	يقضي العاملين في الوزارة أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم الوظيفية					
46	يدرك العاملين في الوزارة بشكل واضح حقوقهم و واجباتهم الوظيفية					
47	يدرك العاملين في الوزارة القواعد المطلوب الالتزام بها و عواقب مخالفتها					
48	يتم إيقاع العقوبة المناسبة على كل موظف اخل بالنظام					
49	تحرص الإدارة العليا على مساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة عند ثبوته					
50	يسمح للموظف أن يناقش الجزاء الذي وقع عليه مع رئيسه المباشر					
51	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة و نوعها					

الملحق (ب)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية التي تقيس مجالات الشفافية

الملحق (ب-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية التشريعات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح	3.55	1.14	1
2	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الوزارة بنزاهة	3.43	1.22	3
3	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع الموظفين	3.52	1.28	2
4	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين بالدقة العالية	3.26	1.14	5
5	يوجد تحديد واضح لسلطات و مسؤوليات العاملين في الوزارة	3.24	1.17	6
6	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الوظيفية للعاملين بالوضوح	3.32	1.08	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.39	0.93	-

الملحق (ب-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية المعلومات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	تتوفر لدى العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء مهامهم	3.36	1.09	3
8	تتسم المعلومات المتوفرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالدقة	3.30	1.07	6
9	تتميز المعلومات المتوفرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية	3.36	1.10	4
10	تحدث الإدارة العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر	3.47	1.151	1
11	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير	3.31	1.11	5
12	لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين	3.46	1.11	2
-	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.84	-

الملحق (ب-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية الاتصالات والعلاقات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بالسهولة	3.32	1.14	4
14	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الوزارة بسرعة	3.29	1.16	5
15	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بالسياسات العامة للوزارة بصراحة	3.13	1.18	6
16	تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بعدالة	2.82	1.33	3
17	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الوزارة	3.03	1.25	7
18	تقدم وحدة خدمة الجمهور في الوزارة المعلومات للمواطنين	3.95	1.27	2
19	يقدم موقع للوزارة على شبكة الانترنت المعلومات لخدمة المواطنين	4.07	1.23	1
-	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.86	-

الملحق (ب-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية تقييم الأداء

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
20	تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءا على أسس واضحة	3.21	1.28	1
21	ترتبط أسس تقييم الأداء في الوزارة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	3.13	1.13	2
22	يوجد موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة	2.99	1.19	4
23	تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بنتائج تقييم أدائهم	2.79	1.41	7
24	ان أسس تقييم الأداء المطبقة في الوزارة تتضمن إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين	3.01	1.32	3
25	تتم عملية تقييم الأداء في الوزارة بنزاهة عالية	2.89	1.27	6
26	ترتبط قرارات الإدارة العليا (ترقية, إعارة) بنتائج تقارير تقييم الأداء	2.89	1.28	5
-	المتوسط الحسابي العام	2.99	1.03	-

الملحق (ب-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات شفافية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
27	يمتلك العاملين في الوزارة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	2.83	1.21	4
28	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة	2.74	1.27	6
29	يتم اتخاذ القرارات الهامة في الوزارة في الوقت المناسب دون تأخير	2.97	1.20	2
30	تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية وموضوعية	3.04	1.22	1
31	تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل	2.82	1.29	5
32	تتم مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس والمرؤوس بكل صراحة وانفتاح	2.93	1.31	3
-	المتوسط الحسابي العام	2.89	1.03	-

الملحق (ج)

نتائج اختبار المقارنات البعدية

الملحق (ج-1)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	30 سنة فاقل	31-40 سنة	31-40 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فاقل	-	-	-	-0.52 *
31-40 سنة	-	-	-	-0.44 *
41-50 سنة	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الملحق (ج-2)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فاقل	-	-	-	-	-0.43 *
6-10 سنوات	-	-	-	-	-0.47 *
11-15 سنة	-	-	-	-	-
16-20 سنة	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	-	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الملحق (ج-3)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم متوسط فاقل	-	-	-0.324 *	-0.52 *
بكالوريوس	-	-	-	-0.42 *
ماجستير	-	-	-	-
دكتوراه	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الملحق (ج-4)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغير المستوى الاداري

فئات المستوى الاداري	ادارة دنيا	ادارة وسطى	ادارة عليا
ادارة دنيا	-	-	-0.75 *
ادارة وسطى	-	-	-0.71 *
ادارة عليا	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

الملحق (ج-5)

نتائج اختبار دانيت للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو المساءلة الإدارية تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	30 سنة فاقل	31-40 سنة	31-40 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فاقل	-	-	-	-0.39 *
31-40 سنة	-	-	-	-
41-50 سنة	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

الملحق (ج-6)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو المساءلة الإدارية تبعا لمتغير المستوى الاداري

فئات المستوى الاداري	ادارة دنيا	ادارة وسطى	ادارة عليا
ادارة دنيا	-	-	-0.59 *
ادارة وسطى	-	-	-0.60 *
ادارة عليا	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

السيرة الذاتية

C.V.

الاسم :- رشا نايل حامد الطراونه .

الكلية :- ادارة الأعمال .

التخصص :- ادارة عامة .

العنوان البريدي :- الكرك – المزار الجنوبي – مؤاب - الخالدية .

هاتف رقم :- 032332814 / 0795679605 .

فاكس رقم :- 032332814 .

البريد الالكتروني :-

Tarawneh_88r@yahoo.com / Rasha_tarawneh83@yahoo.com